
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ και ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ
ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ**

Ντεμερούκα Γεωργία

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στα Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2021

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ και ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ
ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ**

Ντεμερούκα Γεωργία, Α.Μ.: ΟΔΥ/1939

Επιβλέπων: Παντελίδης Παντελής / Καθηγητής / Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στα Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2021

UNIVERSITY of PIRAEUS



**DEPARTMENT of
ECONOMICS**

M.Sc. in Health Economics and Management

BLUE OCEAN STRATEGY IN HEALTHCARE

Ntemerouka Georgia

Master Thesis submitted to the Department of Economics
of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements
for the degree of M.Sc. in Health Economics and Management
Piraeus, Greece, 2021

Στην οικογένειά μου

Ευχαριστίες

Η ολοκλήρωση της πτυχιακής εργασίας σημαίνει και την ολοκλήρωση των σπουδών στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας. Είναι η στιγμή που μπορείς να κοιτάξεις πίσω στα δύο τελευταία χρόνια και να κάνεις την αυτοκριτική σου. Μπορείς να δεις όλα όσα πέρασες, όλα όσα έμαθες, τα νέα πρόσωπα που γνώρισες, τι κέρδισες και τι έχασες σ' αυτό το χρονικό διάστημα. Το πιο σημαντικό δικό μου εύρημα, είναι ότι μέσα από τη δυσκολία να ξανακαθίσεις στα θρανία μετά από πολλά χρόνια, ειδικά όταν τρέχουν παράλληλα οι επαγγελματικές και οι οικογενειακές υποχρεώσεις, ανακαλύπτεις την αντοχή και τη δύναμη που τελικά έχεις κρυμμένες μέσα σου. Για να τα καταφέρεις με τέτοιες συνθήκες θέλεις βοήθεια κι όταν τελειώνεις οφείλεις ένα δημόσιο ευχαριστώ σ' αυτούς που στάθηκαν δίπλα σου.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Παντελή Παντελίδη για την εξαιρετική συνεργασία, τις χρήσιμες υποδείξεις και την καθοδήγησή του κατά την διάρκεια της συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας. Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος, για την αρτιότητα του χαρακτήρα τους και το επίπεδο των γνώσεών τους, που με επιμονή και υπομονή κατάφεραν να μας μεταδώσουν, παρά το γεγονός ότι το διάστημα αυτό συνέτρεχαν πρωτόγνωρες για όλους μας συνθήκες λόγω της πανδημίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω το συμφοιτητή μου Ευθύμιο Μακρή για την άψογη συνεργασία που είχαμε κατά τη διάρκεια της φοίτησης, αλλά κυρίως για τη βοήθεια που μου παρείχε κατά τη διάρκεια της συγγραφής της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Τέλος, ευχαριστώ την οικογένειά μου που μου συμπαραστέκεται σε κάθε ακαδημαϊκό και επαγγελματικό βήμα της ζωής μου, και κυρίως τα παιδιά μου Γιάννη και Παναγιώτη, γιατί δύο χρόνια με στερήθηκαν και υπέμειναν το κλείσιμο στο σπίτι όσο η μαμά είχε μάθημα ή διάβαζε. Τους αφιερώνω ολόψυχα το μεταπτυχιακό κι ελπίζω να αξιωθώ να τους δω κι εγώ μεταπτυχιακούς φοιτητές.

Στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών στον τομέα της υγείας

Σημαντικοί Όροι: Στρατηγική Γαλάζιων Ωκεανών, Κόκκινοι Ωκεανοί, Καινοτομία, Blockchain, υγειονομική περίθαλψη

Περίληψη

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή μελετάται η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών η οποία παρακινεί τις επιχειρήσεις να ξεφύγουν από τον έντονο και αιματοβαμμένο ανταγωνισμό των κόκκινων ωκεανών και να δημιουργήσουν νέο χώρο στην αγορά καθιστώντας τον ανταγωνισμό άνευ σημασίας. Οι κόκκινοι ωκεανοί αντιπροσωπεύουν τους μέχρι σήμερα γνωστούς κλάδους, ενώ οι γαλάζιοι ωκεανοί αποτελούν ανοιχτούς χώρους στην αγορά, στους οποίους η ζήτηση δεν έχει διαμορφωθεί ακόμα.

Αρχικά, εξετάζονται το πλαίσιο και τα εργαλεία που η επιχείρηση είναι σημαντικό να ακολουθήσει ώστε να βγει από τον κόκκινο ωκεανό και να κολυμπήσει σε γαλάζια νερά. Στη συνέχεια, γίνεται λόγος για τις αρχές που διαχωρίζουν τη στρατηγική γαλάζιων ωκεανών από τη στρατηγική σκέψη που βασίζεται στον ανταγωνισμό. Έτσι, παρέχεται μία αλληλουχία βημάτων που οι επιχειρήσεις μπορούν να ακολουθήσουν για τη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής. Επιπροσθέτως, αναφέρονται κάποια οργανωτικά εμπόδια που ενδεχομένως να συναντήσει η εταιρεία κατά την υλοποίηση της στρατηγικής και προτείνονται τρόποι για την υπερπήδησή τους.

Τέλος, εξετάζονται περιπτώσεις εταιρειών σχετιζόμενων με την υγειονομική περίθαλψη, οι οποίες εφάρμοσαν με μεγάλη επιτυχία τη στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών και κατάφεραν να πετύχουν υψηλά κέρδη και ανάπτυξη.

Blue Ocean Strategy in Healthcare

Keywords: Blue Ocean Strategy, Red Oceans, Innovation, Blockchain, Healthcare

Abstract

This dissertation deals with the Blue Ocean Strategy which challenges companies to break out of the Red Ocean to create uncontested market space and make the competition irrelevant. The Red Oceans represent the well-established industries, while the blue oceans represent open spaces in the market, where the demand has not formed yet.

Firstly, a set of analytical tools and frameworks are introduced to show how firms should act if they want to swim successfully in the Blue Ocean. Furthermore, there is plenty of elaboration on the principles that define and separate Blue Ocean strategy from strategic thought based on competition. Therefore, the right steps that businesses should follow to implement the Blue Ocean strategy are addressed. Additionally, managers may confront organizational impediments during the strategy implementation; therefore, strategic methods are proposed to overcome all the above problems.

Finally, specific cases of healthcare companies, which have successfully implemented the Blue Ocean strategy and managed to achieve high profits and growth, are thoroughly studied and examined.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	xι
Abstract.....	xiii
Κατάλογος Σχημάτων.....	xix
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	xxi
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ	3
1.1 Η αδιάκοπη δημιουργία νέων γαλάζιων ωκεανών.....	3
1.2 Η εντεινόμενη αναγκαιότητα της δημιουργίας γαλάζιων ωκεανών	5
1.3 Η ιδέα και η προέλευση της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών.....	6
1.4 Το αποτέλεσμα της δημιουργίας γαλάζιων ωκεανών	11
1.5 Από την επιχείρηση και τη βιομηχανία στη στρατηγική κίνηση.....	12
1.6 Αξιακή Καινοτομία: Ο θεμέλιος λίθος της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών	14
1.7 Διαμόρφωση και εφαρμογή της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΑΙΣΙΑ	19
2.1 Ο καμβάς της στρατηγικής	20
2.2 Το πλαίσιο των τεσσάρων ενεργειών (four actions framework)	24
2.3 Ο πίνακας των τεσσάρων ενεργειών.....	26
2.4 Τα τρία χαρακτηριστικά μιας καλής στρατηγικής.....	27
2.5 Διαβάζοντας τις αξιακές καμπύλες.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΠΑΝΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΟΡΙΩΝ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	33
3.1 Τακτική Νο 1: Εξερεύνηση συγγενών κλάδων	34
3.2 Τακτική Νο 2: Έλεγχος διάφορων στρατηγικών ομάδων σε κάθε κλάδο	34
3.3 Τακτική Νο 3: Έλεγχος ολόκληρης της αλυσίδας των αγοραστών.....	35
Το παράδειγμα της Novo Nordisk	36
3.4 Τακτική Νο 4: Έλεγχος συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών.....	38
Το παράδειγμα της Salick Health Care Inc.....	38

3.5 Τακτική Νο 5: Δημιουργία ενός προϊόντος που να απευθύνεται και στη λογική και στο συναίσθημα του αγοραστή.....	39
Το παράδειγμα της Pfizer	40
3.6 Τακτική Νο 6: Διερεύνηση διαφορετικών χρονικών περιόδων.....	41
3.7 Κατανόηση του νέου χώρου της αγοράς	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΗ ΓΕΝΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ ΚΑΙ ΟΧΙ ΣΤΟΥΣ ΑΡΙΘΜΟΥΣ	45
4.1 Εστίαση στη γενική εικόνα.....	45
4.2 Σχεδιάζοντας τον καμβά της στρατηγικής.....	46
4.3 Χρησιμοποιώντας το χάρτη του πρωτοπόρου-μετανάστη-αποίκου (Pioneer-Migrator-Settler-PMS).....	51
4.4 Ξεπερνώντας τους περιορισμούς του στρατηγικού σχεδιασμού	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΠΕΡΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΖΗΤΗΣΗ	55
5.1 Οι τρεις βαθμίδες των μη πελατών	56
5.2 Επιδίωξη του μεγαλύτερου δυνατού αριθμού μελλοντικών πελατών	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Η ΣΩΣΤΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	61
6.1 Η σωστή στρατηγική αλληλουχία.....	61
6.2 Η αναζήτηση της εξαιρετικής χρησιμότητας.....	63
6.2.1 Τα έξι στάδια του κύκλου της εμπειρίας του πελάτη	64
6.2.2 Οι έξι μοχλοί της χρησιμότητας.....	65
6.3 Από την εξαιρετική χρησιμότητα στη στρατηγική τιμολόγηση	67
6.4 Από τη στρατηγική τιμολόγηση στο κόστος-στόχο.....	71
6.5 Από τη χρησιμότητα, την τιμή και το κόστος στην αποδοχή	74
6.6 Ο Πίνακας Ελέγχου της ιδέας ενός γαλάζιου ωκεανού	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΥΠΕΡΝΙΚΩΝΤΑΣ ΤΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ	77
7.1 Τα οργανωτικά εμπόδια.....	77
7.2 Ξεπερνώντας τα γνωστικά εμπόδια	79
7.3 Ξεπερνώντας το εμπόδιο των περιορισμένων πόρων	80

7.4 Ξεπερνώντας τα εμπόδια που αποθαρρύνουν τους εργαζόμενους	81
7.5 Ξεπερνώντας τα πολιτικά εμπόδια.....	82
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΑΛΑΖΙΟΥ ΩΚΕΑΝΟΥ ΓΙΑ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΕΡΙΘΑΛΨΗΣ ΜΕ BLOCKCHAIN	85
8.1 Blockchain	85
8.2 Γαλάζιοι ωκεανοί και blockchain στην υγεία	86
8.2.1 Η εφαρμογή του πλαισίου των τεσσάρων ενεργειών στην Υγειονομική Περίθαλψη	86
8.2.2 Στρατηγικές Blockchain και δημιουργία γαλάζιων ωκεανών	88
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ «ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ» ΣΤΗΝ ΥΓΕΙΑ (ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ)	93
9.1 Περιγραφή εταιρείας.....	93
9.2 3m Care και Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών	94
9.2.1 Στρατηγική Red Ocean vs Blue Ocean	95
9.2.2 Παραδείγματα για το πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί περαιτέρω η στρατηγική Blue Ocean για τη μελέτη περίπτωσης της 3m Care	96
9.2.3 Ευθυγράμμιση στρατηγικής.....	97
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	99
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	101

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1.1 Η επίδραση της δημιουργίας γαλάζιων ωκεανών στα κέρδη και την ανάπτυξη.....	12
Σχήμα 1.2 Η ταυτόχρονη επιδίωξη διαφοροποίησης και χαμηλού κόστους.....	15
Σχήμα 1.3 Οι διαφορές της στρατηγικής των κόκκινων και των γαλάζιων ωκεανών...	16
Σχήμα 1.4 Οι έξι αρχές της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών.....	18
Σχήμα 2.1 Το πλαίσιο των τεσσάρων ενεργειών.....	24
Σχήμα 2.2 Ο πίνακας των τεσσάρων ενεργειών.....	27
Σχήμα 3.1 Από το σκληρό ανταγωνισμό στη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών.....	43
Σχήμα 4.1 Τα τέσσερα βήματα για την οπτικοποίηση της στρατηγικής.....	47
Σχήμα 4.2 Η εξέταση του δυναμικού ανάπτυξης ενός φάσματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.....	53
Σχήμα 5.1 Οι τρεις βαθμίδες μη πελατών.....	56
Σχήμα 6.1 Η αλληλουχία της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών.....	62
Σχήμα 6.2 Πίνακας χρησιμότητας για τον αγοραστή.....	64
Σχήμα 6.3 Πίνακας χρησιμότητας του πελάτη.....	65
Σχήμα 6.4 Ανακαλύπτοντας τα εμπόδια που περιορίζουν τη χρησιμότητα για τον πελάτη.....	66
Σχήμα 6.5 Η τιμολογιακή ζώνη της μάζας.....	69
Σχήμα 6.6 Το μοντέλο κέρδους της στρατηγικής γαλάζιων ωκεανών.....	73
Σχήμα 6.7 Ο πίνακας ελέγχου της ιδέας για τη δημιουργία ενός γαλάζιου ωκεανού....	76
Σχήμα 7.1 Οι τέσσερις ομάδες οργανωτικών εμποδίων κατά την εφαρμογή της στρατηγικής.....	78
Σχήμα 7.2 Η συμβατική γνώση έναντι της ηγεσίας του κρίσιμου σημείου.....	83
Σχήμα 9.1 Από το σκληρό ανταγωνισμό στη δημιουργία γαλάζιου ωκεανού.....	97

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 2.1 Ο καμβάς της στρατηγικής Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας.....	22
Διάγραμμα 2.2 Ο καμβάς της στρατηγικής του τομέα της υγείας.....	22
Διάγραμμα 8.1 Η μελλοντική κατάσταση του καμβά στρατηγικής της Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας.....	87

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όσο αυξάνεται ο αριθμός των παικτών στην αγορά, τόσο η προοπτική για αύξηση των κερδών και ανάπτυξη γίνεται πιο δυσμενής. Τα προϊόντα γίνονται αγαθά που μπορούν να αντικατασταθούν και ο ανελέητος ανταγωνισμός μετατρέπει τους κόκκινους ωκεανούς σε απέραντη "θάλασσα αίματος" (Kim & Mauborgne, 2015).

Οι κόκκινοι ωκεανοί αντιπροσωπεύουν τους μέχρι σήμερα γνωστούς κλάδους. Συνθέτουν δηλαδή τον ήδη γνωστό χώρο της αγοράς. Αντίθετα, οι γαλάζιοι ωκεανοί, αντιπροσωπεύουν εκείνους τους κλάδους που δε γνωρίζουμε ακόμα. Αποτελούν το χώρο της αγοράς που μας είναι ακόμη άγνωστος (Kim, 2005). Οι γαλάζιοι ωκεανοί αποτελούν ανοιχτούς χώρους στην αγορά, στους οποίους η ζήτηση δεν έχει διαμορφωθεί ακόμα και σε αυτούς προσφέρονται ευκαιρίες για υψηλά κέρδη και ανάπτυξη (Agnihotri, 2016).

Από όλα αυτά αποδεικνύεται ότι το περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσονται οι περισσότερες θεωρίες στρατηγικής και μάνατζμεντ των επιχειρήσεων σταδιακά εξαφανίζεται (Alam & Islam, 2017). Καθώς οι κόκκινοι ωκεανοί μετατρέπονται σε μια θάλασσα αίματος, το μάνατζμεντ πρέπει να προσανατολίζεται όλο και περισσότερο προς τους γαλάζιους ωκεανούς, κάτι που η σημερινή γενιά των μάνατζερ δεν έχει μάλλον συνηθίσει (Kim & Mauborgne, 2015).

Κατά συνέπεια, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες μπορούν πλέον εύκολα να υποκατασταθούν από άλλα προϊόντα και υπηρεσίες, οι πόλεμοι τιμών εντείνονται και τα περιθώρια κέρδους συμπιέζονται. Πρόσφατες μελέτες που καλύπτουν ορισμένες από τις πιο γνωστές μάρκες συγκεκριμένων κλάδων επιβεβαιώνουν αυτή την τάση (Agnihotri, 2016).

Στόχος λοιπόν της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας είναι να εξετάσει τη στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών στο χώρο της υγείας. Η εργασία είναι οργανωμένη σε εννέα Κεφάλαια, τα οποία αποτελούν και το κυρίως σώμα. Γίνεται μια συζήτηση γύρω από τη σπουδαιότητα και την αναγκαιότητα της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών έναντι αυτής των κόκκινων ωκεανών. Στο τελευταίο Κεφάλαιο παρουσιάζεται μια μελέτη περίπτωσης της εταιρείας **3m Health Care**, η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο της υγείας. Η εργασία κλείνει με παράθεση συμπερασμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ

1.1 Η αδιάκοπη δημιουργία νέων γαλάζιων ωκεανών

Διαχρονικά, πολλές επιχειρήσεις κατάφεραν να καινοτομήσουν, να γίνουν γνωστές στην αγορά και να επιτύχουν. Το στοιχείο της καινοτομίας μπορεί να παίζει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία και την κερδοφορία μιας επιχείρησης. Για να κατανοήσουμε πώς μπορεί να γίνει αυτό, αρκεί να φανταστούμε μια αγορά η οποία αποτελείται από δύο είδη χώρων, δύο είδη “ωκεανών”: τους κόκκινους και τους γαλάζιους ωκεανούς (Kim, 2005). Οι κόκκινοι ωκεανοί αντιπροσωπεύουν τους μέχρι σήμερα γνωστούς κλάδους. Συνθέτουν δηλαδή τον ήδη γνωστό χώρο της αγοράς. Αντίθετα, οι γαλάζιοι ωκεανοί, αντιπροσωπεύουν εκείνους τους κλάδους που δε γνωρίζουμε ακόμα. Αποτελούν το χώρο της αγοράς που μας είναι ακόμη άγνωστος (Borgianni et al., 2012).

Στην περίπτωση των κόκκινων ωκεανών, τα όρια των κλάδων έχουν προκαθοριστεί και έχουν γίνει αποδεκτά από όλους, ενώ οι αρχές του ανταγωνισμού ήδη είναι γνωστές. Σε αυτούς, οι εταιρείες προσπαθούν να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές τους σε επιδόσεις και ταυτόχρονα προσπαθούν να καλύψουν ένα μεγαλύτερο ποσοστό της υπάρχουσας ζήτησης (Dehkordi *et al.*, 2012). Όσο αυξάνεται ο αριθμός των παικτών στην αγορά, τόσο η προοπτική για αύξηση των κερδών και ανάπτυξη γίνεται πιο δυσμενής. Τα προϊόντα γίνονται αγαθά που μπορούν να αντικατασταθούν και ο ανελέητος ανταγωνισμός μετατρέπει τους κόκκινους ωκεανούς σε απέραντη θάλασσα αίματος (Kim & Mauborgne, 2015).

Αντίθετα, οι γαλάζιοι ωκεανοί αποτελούν ανοιχτούς χώρους στην αγορά, στους οποίους η ζήτηση δεν έχει διαμορφωθεί ακόμα και σε αυτούς προσφέρονται ευκαιρίες για υψηλά κέρδη και ανάπτυξη (Alam & Islam, 2017).

Αν και η δημιουργία ορισμένων γαλάζιων ωκεανών πραγματοποιείται πέρα από τα όρια των ήδη υφιστάμενων βιομηχανιών, οι πιο πολλοί από τους γαλάζιους ωκεανούς προέρχονται από την επέκταση των ορίων των κόκκινων ωκεανών. Σε αυτούς η έννοια του ανταγωνισμού δεν έχει νόημα διότι οι όροι του παιχνιδιού δεν έχουν ακόμα διαμορφωθεί (Alam & Islam, 2017).

Πάντα θα είναι χρήσιμο να γνωρίζει κανείς πώς είναι δυνατόν να διασχίσει έναν κόκκινο ωκεανό με επιτυχία υπερισχύοντας των αντιπάλων του. Η σημασία των κόκκινων ωκεανών θα είναι πάντα μεγάλη και πάντα θα αποτελούν αναμφισβήτητα δεδομένα της οικονομικής δραστηριότητας. Όταν όμως η προσφορά υπερβαίνει τη ζήτηση στους περισσότερους οικονομικούς κλάδους, ο ανταγωνισμός για την κατάκτηση ενός μεριδίου σε αγορές που διαρκώς συρρικνώνονται, αν και απαραίτητος, δε θα είναι αρκετός ώστε να διατηρηθούν υψηλές επιδόσεις. Θα πρέπει να δημιουργηθούν γαλάζιοι ωκεανοί, προκειμένου να προκύψουν νέες ευκαιρίες για κέρδη και ανάπτυξη (Agnihotri, 2016).

Δυστυχώς, οι γαλάζιοι ωκεανοί κατά το μεγαλύτερο μέρος τους παραμένουν ανεξερεύνητοι. Την τελευταία εικοσιπενταετία έχουν γίνει μελέτες στρατηγικού σχεδιασμού, οι οποίες επικεντρώνονται κυρίως στις στρατηγικές ανταγωνισμού που αφορούν τους κόκκινους ωκεανούς (Kim, 2005). Έτσι σήμερα γνωρίζουμε αρκετά καλά πώς να αντιμετωπίσουμε τον ανταγωνισμό: από την ανάλυση της δομής ενός κλάδου και την επιλογή της στρατηγικής θέσης (βασισμένης είτε στο χαμηλό κόστος είτε στη διαφοροποίηση) ως τον προσδιορισμό κριτηρίων αξιολόγησης του ανταγωνισμού. Παρά το γεγονός ότι ο όρος “γαλάζιοι ωκεανοί” είναι νέος, η εμφάνισή τους δεν είναι πρόσφατη. Οι γαλάζιοι ωκεανοί αποτέλεσαν, αποτελούν και θα αποτελούν πάντοτε χαρακτηριστικό της οικονομικής ζωής (Kim & Mauborgne, 2015).

Είναι αλήθεια ότι οι κλάδοι εξελίσσονται διαρκώς και δεν παραμένουν ποτέ στατικοί. Οι αγορές επεκτείνονται, οι λειτουργίες βελτιώνονται και οι συμμετέχοντες σε αυτές εναλλάσσονται. Η ικανότητα που έχουμε να δημιουργούμε νέους κλάδους ή να επαναπροσδιορίζουμε τους ήδη υπάρχοντες είναι εξαιρετικά υποτιμημένη. Το 1997 το σύστημα ταξινόμησης των κλάδων οικονομικής δραστηριότητας (Standard Industrial Classification, SIC) το οποίο εξέδιδε η στατιστική υπηρεσία των ΗΠΑ για πενήντα χρόνια, αντικαταστάθηκε από το North America Industry Classification Standard (NAICS). Το NAICS παρείχε μια πληρέστερη εικόνα των εξελίξεων στους διάφορους κλάδους της οικονομίας και περιλάμβανε είκοσι κατηγορίες αντί για δέκα κατηγορίες που περιείχε το SIC (Dehkordi *et al.*, 2012). Για παράδειγμα, ενώ οι υπηρεσίες στο παλιό σύστημα αποτελούσαν μια κατηγορία, στο νέο σύστημα χωρίζονται σε επτά κατηγορίες οι οποίες καλύπτουν τομείς όπως η πληροφορική, οι υπηρεσίες υγείας και οι υπηρεσίες πρόνοιας. Αν λάβουμε υπόψη ότι τα συστήματα

αυτά σχεδιάζονται για να τυποποιήσουν και να χρησιμοποιηθούν για μεγάλες χρονικές περιόδους, η αντικατάσταση του SIC και του NAICS αποδεικνύει πόσο σημαντική ήταν η επέκταση των γαλάζιων ωκεανών (Borgianni *et al.*, 2012).

Παρόλα αυτά, η μελέτη της στρατηγικής των επιχειρήσεων συνεχίζει να έχει ως κεντρικό άξονα τις στρατηγικές του ανταγωνισμού οι οποίες αφορούν καθαρά τους κόκκινους ωκεανούς (Borgianni *et al.*, 2012).

Τα όρια της αγοράς ποτέ δεν ήταν σταθερά. Με το πέρασμα του χρόνου πάντοτε δημιουργούνται νέοι γαλάζιοι ωκεανοί. Επομένως, όταν κανείς επικεντρώνεται στους κόκκινους ωκεανούς, αποδέχεται τους δύο κύριους παράγοντες που συνεπάγεται ένας πόλεμος: το περιορισμένο έδαφος και η ανάγκη εξουδετέρωσης του εχθρού. Ταυτόχρονα όμως απορρίπτει την ξεχωριστή ιδιότητα του κόσμου των επιχειρήσεων: τη δυνατότητα δημιουργίας νέου χώρου στην αγορά, τον οποίο δε διεκδικεί κανείς (Dehkordi *et al.*, 2012).

Είναι πλέον συνηθισμένο να δημιουργούνται καθημερινά νέες αγορές - γαλάζιοι ωκεανοί - και αυτό οφείλεται κυρίως στην αύξηση των νέων εφευρέσεων και στο επιστημονικό δαιμόνιο πολλών ηγετών στο χώρο των επιχειρήσεων. Πολλές είναι οι εταιρείες που καινοτομούν διαχρονικά και εφαρμόζουν τη στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών προκειμένου να αναπτυχθούν και να αυξήσουν τα κέρδη τους, αφού γίνονται πρωτοπόροι νέων αγορών - γαλάζιων ωκεανών (Kim & Mauborgne, 2015).

1.2 Η εντεινόμενη αναγκαιότητα της δημιουργίας γαλάζιων ωκεανών

Πολλές είναι οι κινητήριες δυνάμεις που βρίσκονται πίσω από την εντεινόμενη αναγκαιότητα για τη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών. Η ταχύτατη πρόοδος της τεχνολογίας έχει βελτιώσει σημαντικά την παραγωγικότητα δίνοντας στους παραγωγούς τη δυνατότητα να προσφέρουν εξαιρετικά μεγάλες ποσότητες προϊόντων και υπηρεσιών με αποτέλεσμα σε πολλούς κλάδους η προσφορά να ξεπερνά τη ζήτηση (Kim, 2005). Η παγκοσμιοποίηση περιπλέκει ακόμη περισσότερο την κατάσταση. Καθώς το εμπόριο, τόσο σε τοπικό όσο και εθνικό επίπεδο, υπόκειται συνεχώς σε λιγότερους φραγμούς, και καθώς υπάρχει άμεση πληροφόρηση για τα προϊόντα και τις τιμές σε κάθε σημείο του πλανήτη, παρατηρείται μείωση των

ανεκμετάλλευτων ευκαιριών στην αγορά και της πιθανότητας δημιουργίας μονοπωλίων. Αν και η παραγωγή αυξάνεται καθώς ο ανταγωνισμός σε παγκόσμιο επίπεδο εντείνεται, δύσκολα θα έλεγε κανείς ότι συμβαίνει κάτι ανάλογο και με τη ζήτηση. Οι στατιστικές μάλιστα μάς δείχνουν ότι σε πολλές ανεπτυγμένες αγορές οι πληθυσμοί μειώνονται (Agnihotri, 2016).

Κατά συνέπεια, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες μπορούν πλέον εύκολα να υποκατασταθούν από άλλα προϊόντα και υπηρεσίες, οι πόλεμοι τιμών εντείνονται και τα περιθώρια κέρδους συμπιέζονται. Πρόσφατες μελέτες που καλύπτουν ορισμένες από τις πιο γνωστές μάρκες συγκεκριμένων κλάδων επιβεβαιώνουν αυτή την τάση. Αποδεικνύουν ότι καθώς οι μάρκες πολλών κατηγοριών αγαθών και υπηρεσιών αποκτούν όλο και περισσότερα κοινά χαρακτηριστικά, οι αγοραστές επιλέγουν πλέον με βάση την τιμή. Σε κλάδους στους οποίους δραστηριοποιείται μεγάλος αριθμός εταιρειών, η δυνατότητα να διαφοροποιηθεί μια μάρκα γίνεται διαρκώς λιγότερο εφικτή, τόσο κατά τη διάρκεια περιόδων ανάπτυξης της οικονομίας, όσο και κατά τη διάρκεια περιόδων ύφεσης (Dehkordi *et al.*, 2012).

Από όλα αυτά αποδεικνύεται ότι το περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσονται οι περισσότερες θεωρίες στρατηγικής και μανάτζμεντ των επιχειρήσεων σταδιακά εξαφανίζεται. Καθώς οι κόκκινοι ωκεανοί μετατρέπονται σε μια θάλασσα αίματος, το μανάτζμεντ πρέπει να προσανατολίζεται όλο και περισσότερο προς τους γαλάζιους ωκεανούς, κάτι που η σημερινή γενιά των μανάτζερ δεν έχει μάλλον συνηθίσει (Borgianni *et al.*, 2012).

1.3 Η ιδέα και η προέλευση της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών

Στο πλαίσιο της διοίκησης επιχειρήσεων, πρώτος στον όρο στρατηγική αναφέρθηκε ο Newman το 1951, ενώ αργότερα ο Chandler (1990), ο Ansoff Igor (1965), ο Andrews Kenneth (1971), ο Porter (1980 και 1996) και οι Johnson, Scholes K., Whittington R. (2006), διατύπωσαν διάφορους ορισμούς για τη στρατηγική των επιχειρήσεων (Dehkordi *et al.*, 2012).

Στην περίπτωση του μανάτζμεντ, η στρατηγική αφορά τόσο σε θέματα που άπτονται κυρίως των γενικών κατευθύνσεων που δίνονται, όσο και με τη μακροπρόθεσμη πολιτική μιας επιχείρησης. Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το πεδίο δράσης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που συνδέει τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης με τις προκλήσεις (ευκαιρίες) του περιβάλλοντος. Ο σκοπός της επιχείρησης τίθεται ανάλογα με τις αξίες, τις φιλοδοξίες και τα πιστεύω των στελεχών της (Γεωργόπουλος, 2010).

Οι στρατηγικές είναι επιθυμητές και σκόπιμες, ενώ και η εφαρμογή τους πρέπει να είναι μελετημένη με προσοχή και προγραμματισμένη πριν από την πραγματοποίησή τους (Agnihotri, 2016).

Από την εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ απορρέουν οικονομικά αλλά και μη οικονομικά οφέλη. Το σημαντικό όμως στοιχείο της εφαρμογής του στρατηγικού μάνατζμεντ από έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση είναι ο βαθμός ελευθερίας που του διασφαλίζει το πλεονέκτημα ώστε να είναι πιο ενεργός παρά αντιδραστικός στη διαμόρφωση του μέλλοντός του και του επιτρέπει να εισάγει και να επηρεάζει τις δραστηριότητές του και όχι μόνο να ανταποκρίνεται σε αυτές, ασκώντας έλεγχο στο όραμα και την επίτευξη των στόχων του (Leavy, 2018).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός (strategic planning) είναι η διαδικασία ενός οργανισμού για να καθορίσει τη στρατηγική του, ή την κατεύθυνση και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την κατανομή των πόρων, περιλαμβανομένων του κεφαλαίου, του εξοπλισμού και των ανθρώπων, για να συνεχίσει αυτή τη στρατηγική, προσβλέποντας στην υλοποίηση του οράματος (Alam & Islam, 2017).

Το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ αποτελείται από τα εξής στάδια: (α) την ανάλυση του περιβάλλοντος, (β) τη διαμόρφωση της στρατηγικής, (γ) την υλοποίηση της στρατηγικής και (δ) τον έλεγχο και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων (Leavy, 2018).

Μια προτροπή προς τα στελέχη να δουν τον ανταγωνισμό από άλλη σκοπιά αποτελεί το βιβλίο «Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών». Συγγραφείς του, δύο ακαδημαϊκοί με επιτυχημένη πορεία στο INSEAD (Σχολή οικονομίας και διοίκησης επιχειρήσεων, Γαλλία), ο W. Chan Kim, ο οποίος είναι καθηγητής Στρατηγικής και Διοίκησης και υποδιευθυντής του Ινστιτούτου Στρατηγικής Blue Ocean στο INSEAD, καθώς και μέλος του World Economic Forum. Η Renée Mauborgne, είναι Αμερικανίδα οικονομολόγος και θεωρητικός των επιχειρήσεων. Είναι καθηγήτρια στρατηγικής και υποδιευθύντρια του Ινστιτούτου Στρατηγικής Blue Ocean στο INSEAD (Kim & Mauborgne, 2015).

Στόχος τους είναι να παρέχουν πρωτοποριακές ιδέες για τη δημιουργία «αδιεκδίκητου χώρου στην αγορά», καθιστώντας τον ανταγωνισμό άνευ σημασίας, και βασική τους αρχή είναι ο διαχωρισμός της σύγχρονης επιχειρηματικής αρένας σε «κόκκινους» και «γαλάζιους» ωκεανούς. Η διαφορά τους έγκειται στο γεγονός ότι οι «κόκκινοι ωκεανοί» είναι οι χώροι στους οποίους συνωστίζεται ο ανταγωνισμός, εκεί όπου οι επιχειρηματικές κινήσεις δεσμεύονται από τις κινήσεις των άλλων και υπάρχει ο κίνδυνος τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες να καταστούν πανομοιότυπα, σε αντίθεση με τους «γαλάζιους ωκεανούς» οι οποίοι αποτελούν ανοιχτούς χώρους στην αγορά, όπου η ζήτηση δεν έχει ακόμη διαμορφωθεί και οι οποίοι προσφέρουν ευκαιρίες για ανάπτυξη και υψηλά κέρδη (Kim & Mauborgne, 2015).

Το βασικό μήνυμα της Στρατηγικής των Γαλάζιων Ωκεανών είναι ότι οι οργανισμοί δεν πρέπει να προσπαθούν να ανταγωνίζονται σε υπάρχουσες αγορές (κόκκινοι ωκεανοί), αλλά να δημιουργούν ή να βρίσκουν νέες αγορές όπου δεν υπάρχει ακόμη ανταγωνισμός (γαλάζιοι ωκεανοί). Με άλλα λόγια, προτείνει στις εταιρείες να είναι επιχειρηματικές, να βρουν και να δημιουργήσουν τις δικές τους ευκαιρίες και να διαφοροποιούνται από τους άλλους, αντί να εκμεταλλεύονται ευκαιρίες που έχουν ήδη λάβει άλλοι (Kim & Mauborgne, 2015).

Οι ίδιοι εργάστηκαν μελετώντας 150 στρατηγικές κινήσεις οι οποίες υλοποιήθηκαν μεταξύ του 1880 και του 2000, προκειμένου να κατανοήσουν πώς δημιουργούνται οι γαλάζιοι ωκεανοί και πώς επιτυγχάνεται υψηλή απόδοση. Ενδεικτικό της διαφορετικότητας της προσέγγισής τους, είναι το γεγονός ότι δε διστάζουν να ανατρέψουν θεμελιώδεις ιδέες του μάρκετινγκ, όπως το αξίωμα του Michael Porter ότι είναι αδύνατον να συνυπάρξουν χαμηλό κόστος και μοναδικότητα. Άλλωστε, βασικό σύνθημα των δύο συγγραφέων είναι η δημιουργία, όχι η διαμόρφωση στρατηγικής, άποψη που προϋποθέτει μεγάλη δόση φαντασίας, σε συνδυασμό όμως με συστηματική ανάλυση (Borgianni *et al.*, 2012).

Αυτό είναι πιο εμφανές όταν συγκρίνουμε τη στρατηγική Blue Ocean με το έργο του Michael Porter. Στο βιβλίο τους, οι Kim και Mauborgne (2009) τοποθέτησαν την προσέγγισή τους απευθείας ενάντια στην στρατηγική προσέγγιση του Porter: το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων του Porter, τις τρεις γενικές στρατηγικές του και όλα τα σχετικά. Με αυτόν τον τρόπο, προτείνουν ότι η προσέγγιση του Porter στοχεύει στον ανταγωνισμό στις υπάρχουσες αγορές, ενώ η δική τους προσέγγιση

στη δημιουργία νέων αγορών. Ωστόσο, η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών μοιάζει με την προσέγγιση του Porter αρκετά εντυπωσιακά και στον πυρήνα τους το μήνυμα και των δύο προσεγγίσεων είναι το ίδιο: αν μπορείτε να το κάνετε, αναζητήστε τους χώρους της αγοράς χωρίς ανταγωνισμό (Dehkordi *et al.*, 2012).

Το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων του Porter, για παράδειγμα, δεν προτείνει στις εταιρείες να πάνε εκεί που είναι ο ανταγωνισμός - ο κόκκινος ωκεανός. Αντιθέτως, τους προτείνει να είναι δημιουργικοί και να βρουν τρόπους να αποφύγουν και να περιορίσουν τον ανταγωνισμό όσο το δυνατόν περισσότερο: “να πάτε σε βιομηχανίες όπου οι πέντε δυνάμεις είναι λιγότερο ισχυρές”, ένα μήνυμα που δεν διαφέρει από τη στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών (Kim, 2005). Στο ίδιο πνεύμα, το γενικό πλαίσιο στρατηγικών του Porter (ηγεσία κόστους, διαφοροποίηση και εστίαση) δεν προτείνει στις εταιρείες να αναπτύξουν στρατηγικές ίσες με τους ανταγωνιστές τους. Αντιθέτως, συμβουλεύει τις εταιρείες να διαφοροποιηθούν από τις άλλες. Η εστίαση στη μοναδικότητα και τη διαφοροποίηση είναι τόσο σημαντική για τον Porter, που ορίζει ακόμη και τη στρατηγική ως «να είσατε διαφορετικοί». Σημαίνει σκόπιμα την επιλογή ενός διαφορετικού συνόλου δραστηριοτήτων για την παροχή ενός μοναδικού συνδυασμού αξίας (Agnihotri, 2016).

Η δύναμη της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών βρίσκεται στα εργαλεία που παρέχει για να διευκολύνει τις εταιρείες να προσφέρουν πραγματικά ένα μοναδικό μείγμα αξίας. Το πλαίσιο πέντε δυνάμεων του Porter είναι χρήσιμο για την κατανόηση της δομής μιας βιομηχανίας και της ανταγωνιστικής δυναμικής μέσα σε αυτήν. Επιπλέον, οι γενικές στρατηγικές του, έκαναν τις εταιρείες να συνειδητοποιήσουν ότι η στρατηγική συνεπάγεται τη λήψη ορισμένων θεμελιωδών επιλογών. Όμως, όπως παρατήρησαν οι Kim και Mauborgne, αυτά τα υπάρχοντα πλαίσια δεν είναι πολύ κατάλληλα για την ενίσχυση του είδους της δημιουργικότητας που απαιτείται για την ανάπτυξη μοναδικών στρατηγικών. Τα πλαίσια που προσφέρονται από τη στρατηγική του μπλε ωκεανού, από την άλλη πλευρά (όπως ο «καμβάς στρατηγικής» και το «πλαίσιο τεσσάρων δράσεων») στοχεύουν συγκεκριμένα στο να βοηθήσουν τις εταιρείες να βρουν νέες στρατηγικές. Έτσι, η στρατηγική του μπλε ωκεανού δεν είναι τόσο πρωτότυπη ή ξεχωριστή ως έννοια, αλλά προσφέρει μερικά εύχρηστα εργαλεία για τη δημιουργία μιας νέας στρατηγικής (Borgianni *et al.*, 2012).

Ωστόσο, υπάρχουν και κίνδυνοι, ειδικά όταν η βασική ιδέα της δημιουργίας γαλάζιων ωκεανών στηρίζεται σε ακραία πλαίσια:

- **Being eaten.** Οι κύριες συμβουλές της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών είναι «να δημιουργηθεί μη αμφισβητούμενος χώρος στην αγορά» και «να καταστεί ο ανταγωνισμός άσχετος». Όταν ληφθούν πολύ σοβαρά υπόψη, αυτές οι συμβουλές ενδέχεται να οδηγήσουν σε εταιρείες που αγνοούν τον σχετικό ανταγωνισμό. Πολλοί managers και επιχειρηματίες τείνουν ήδη να υποθέσουν λανθασμένα ότι δεν έχουν ανταγωνιστές, ότι έχουν το καλύτερο προϊόν ή τεχνολογία στον κόσμο και ότι υπάρχει ένας ωκεανός ανυπόμονων πελατών που περιμένουν το προϊόν τους (Borgianni *et al.*, 2012). Για να αποφευχθεί το “being eaten” από τον ανταγωνισμό, ενώ πηγαίνουν σε έναν πιθανό γαλάζιο ωκεανό, η καλύτερη συμβουλή σε αυτές τις εταιρείες είναι, ίσως, να καταστεί ο ανταγωνισμός πιο σχετικός και να σκεφτούμε περισσότερο για τους αμφισβητούμενους χώρους της αγοράς (Alam & Islam, 2017).

- **Swimming too far.** Ένας δεύτερος κίνδυνος είναι ότι μπορεί να ενθαρρύνει τις εταιρείες να εισέλθουν σε αγορές που είναι πολύ μακριά από τις δικές τους ικανότητες. Με την ενθάρρυνση να είναι δημιουργικοί και να σκέφτονται διαφορετικά, οι εταιρείες που ακολουθούν μια στρατηγική Μπλε Ωκεανών ωθούνται να ξεχάσουν τη δική τους ιστορία, τα δυνατά σημεία και τις ικανότητες. Στο παρελθόν μπορεί να έχουν δημιουργήσει συγκεκριμένες ικανότητες που ήταν η βάση της επιτυχίας τους μέχρι στιγμής. Όταν προσεγγίζονται νέοι κλάδοι, αυτές οι ικανότητες ενδέχεται να μην επαρκούν, πράγμα που συνεπάγεται μεγάλο κίνδυνο αποτυχίας (Leavy, 2018).

- **No fish.** Ένας τελικός κίνδυνος της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών είναι ότι μπορεί να οδηγήσει τις εταιρείες σε ωκεανούς που είναι γαλάζιοι για έναν πολύ καλό λόγο. Οι ωκεανοί μπορεί να είναι νεκροί, άδειοι και αδύνατοι για τα περισσότερα είδη να επιβιώσουν. Στην ίδια γραμμή οι «αγορές» μπορεί να μην αμφισβητηθούν για έναν πολύ καλό λόγο: επειδή δεν υπάρχει αγορά. Η στρατηγική πρέπει να συμβαδίζει με την πραγματικότητα. Εάν η ευκαιρία που βρέθηκε είναι πραγματική ή μπορεί να γίνει πραγματικότητα από την εταιρεία (Dehkordi *et al.*, 2012).

Αν και δεν είναι καινούργια, η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών προάγει μια χρήσιμη ιδέα, να απομακρυνθούμε από τον ανταγωνισμό. Το κάνει με μια ελκυστική μεταφορά και περιέχει μια σειρά πρακτικών εργαλείων για την ανάπτυξη καινοτόμων στρατηγικών. Ταυτόχρονα όμως, ενέχει αρκετούς κινδύνους που σίγουρα δεν πρέπει να υιοθετηθούν ως καθολική προσέγγιση της στρατηγικής. Μπορεί μερικές φορές να λειτουργήσει, αλλά σε πολλές περιπτώσεις δεν θα το κάνει και μπορεί ακόμη και να βλάψει τον οργανισμό εάν δεν χρησιμοποιηθεί με επαρκή προσοχή (Alam & Islam, 2017).

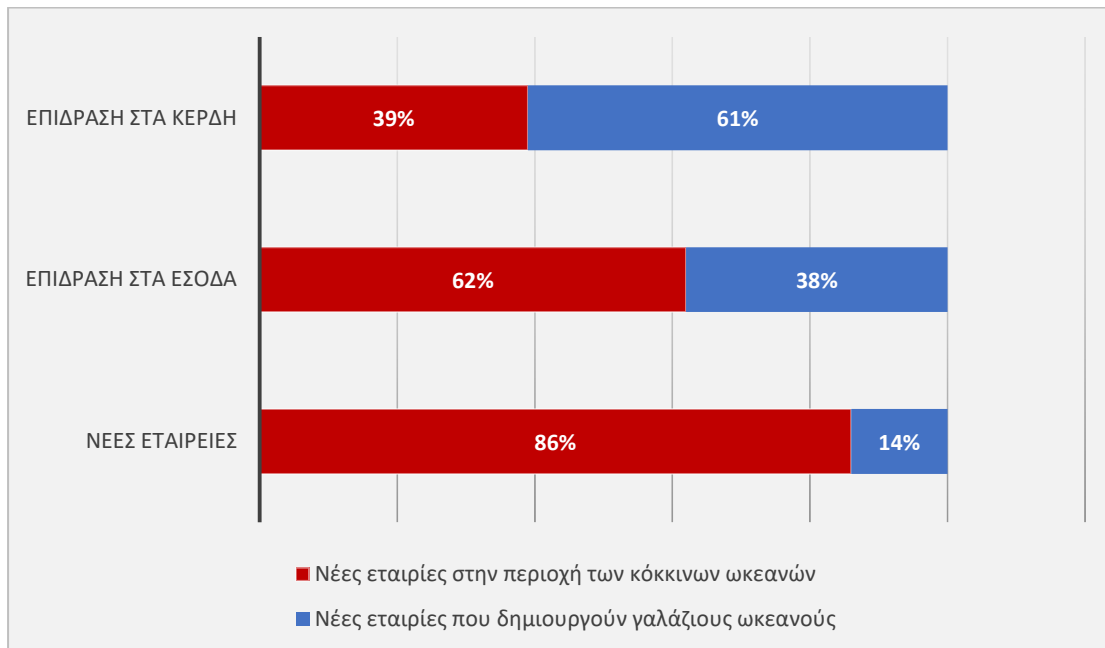
1.4 Το αποτέλεσμα της δημιουργίας γαλάζιων ωκεανών

Δεδομένου ότι τα όρια της αγοράς ποτέ δεν ήταν σταθερά, με το πέρασμα του χρόνου πάντοτε δημιουργούνται νέοι γαλάζιοι ωκεανοί (Borgianni *et al.*, 2012). Η σημασία για τις επιχειρήσεις αυτής της προοπτικής αποδεικνύεται στην πράξη από τους Kim και Mauborgne. Μελετώντας την πορεία 108 νέων εταιρειών (βλ. σχήμα 1.1), διαπίστωσαν ότι το 86% των εταιρειών αυτών είναι απλές επεκτάσεις των κόκκινων ωκεανών, δηλαδή μικρές βελτιώσεις που εφαρμόστηκαν στον ήδη γνωστό χώρο της αγοράς. Παρόλα αυτά, οι εταιρείες αυτές εξέφραζαν μόνο στο 62% των συνολικών εσόδων και μόλις στο 39% των συνολικών κερδών. Το υπόλοιπο 14% των νέων εταιρειών είχαν ως στόχο τη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών και εξέφραζαν στο 38% των συνολικών εσόδων και στο 61% των συνολικών κερδών. Αν αναλογιστούμε ότι λήφθηκαν υπόψη τα κεφάλαια που επενδύθηκαν για τη δημιουργία γαλάζιων και κόκκινων ωκεανών συνολικά, τότε τα πλεονεκτήματα της δημιουργίας γαλάζιων ωκεανών γίνονται ακόμη πιο εμφανή (Kim, 2005).

Παρόλο που δε διαθέτουμε στοιχεία για το βαθμό επιτυχίας των δύο ομάδων επιχειρήσεων, σε πρώτο επίπεδο οι διαφορές τα αποτελέσματα παραμένουν αξιοσημείωτες.

Σχήμα 1.1:

Η επίδραση της δημιουργίας γαλάζιων ωκεανών στα κέρδη και την ανάπτυξη



Πηγή: Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, W. Chan Kim, Renée Mauborgne

1.5 Από την επιχείρηση και τη βιομηχανία στη στρατηγική κίνηση

Το πρώτο βήμα που κάνουμε είναι να ορίσουμε τη βασική μονάδα ανάλυσης της μελέτης μας. Η επιτυχία που αποδίδεται σε πολλές εταιρείες οφειλόταν στην επιτυχία του κλάδου γενικότερα παρά στις ίδιες τις εταιρείες. Για παράδειγμα, η Hewlett-Packard (HP) ξεπερνούσε τις αποδόσεις της αγοράς μακροπρόθεσμα. Στην πραγματικότητα, δεν ήταν μόνο η HP που ξεπερνούσε τις επιδόσεις της αγοράς, αλλά ολόκληρος ο κλάδος της κατασκευής ηλεκτρονικών υπολογιστών. Επιπλέον, HP δεν ξεπερνούσε τους ανταγωνιστές της μέσα στον κλάδο (Leavy, 2018).

Εφόσον δεν υπάρχει μια εταιρεία με μονίμως υψηλές επιδόσεις και εφόσον η ίδια εταιρεία μπορεί τη μια στιγμή να είναι υπέροχη και αποτυχημένη την επόμενη, φαίνεται ότι η εταιρεία δεν αποτελεί τη σωστή μονάδα ανάλυσης όταν κανείς διερευνά τους παράγοντες που οδηγούν στα μεγάλα κέρδη. Φαίνεται, λοιπόν, ότι ούτε η εταιρεία ούτε ο κλάδος είναι οι σωστές μονάδες ανάλυσης για κάποιον που θέλει να μελετήσει τα αίτια της κερδοφόρας ανάπτυξης (Burke *et al.*, 2009).

Επιβεβαιώνοντας ως ένα σημείο την άποψη αυτή, αποδεικνύει ότι η σωστή μονάδα ανάλυσης για την ερμηνεία της δημιουργίας των γαλάζιων ωκεανών και της διατήρησης υψηλών επιδόσεων είναι η στρατηγική κίνηση. Η στρατηγική κίνηση περιλαμβάνει όλες τις πράξεις και τις αποφάσεις των ανώτατων στελεχών που αφορούν τη δημιουργία μιας σημαντικής επιχειρηματικής δραστηριότητας (Burke *et al.*, 2009).

Δεν υπάρχει μια εταιρεία ή ένας κλάδος που να έχει να επιδείξει μονίμως θετικές επιδόσεις. Εντούτοις, οι ομοιότητες που υπάρχουν ανάμεσα στις διάφορες στρατηγικές κινήσεις που δημιούργησαν γαλάζιους ωκεανούς και οδήγησαν σε ισχυρή ανάπτυξη και υψηλά κέρδη είναι εντυπωσιακές (Agnihotri, 2016).

Οι στρατηγικές κινήσεις που αναλύθηκαν - κινήσεις που έδωσαν προϊόντα και υπηρεσίες που κάλυψαν νέους χώρους στην αγορά οδηγώντας σε αλματώδη αύξηση της ζήτησης - έχουν πολλά να μας πουν για την πορεία προς την επιτυχία όσο και για ευκαιρίες που χάθηκαν επειδή οι εταιρείες είχαν τελματώσει μέσα σε κόκκινους ωκεανούς (Alam & Islam, 2017).

Ανακαλύφθηκε ότι η δημιουργία και κατάκτηση γαλάζιων ωκεανών δεν εξαρτώνται από το μέγεθος ή την ιστορία της εταιρείας, την ηλικία των διευθυντικών στελεχών της ή το πόσο ελκυστικός ήταν ο κλάδος ο οποίος δραστηριοποιούνταν. Ελάχιστη σημασία είχε επίσης η εθνικότητα της εταιρείας ή το αν η εταιρεία ήταν δημόσια ή ιδιωτική ή αν είχε υψηλές απαιτήσεις σε τεχνολογικό εξοπλισμό (Leavy, 2018).

Η ανάλυση δεν κατάφερε να εντοπίσει εταιρεία ή κλάδο που να υπερέχει μόνιμα. Το χαρακτηριστικό της επιτυχίας που είναι κοινό σε όλες αυτές τις φαινομενικά διαφορετικές περιπτώσεις είναι ένα κοινό πρότυπο στρατηγικών κινήσεων για τη δημιουργία και κατάκτηση γαλάζιων ωκεανών. Η στρατηγική προσέγγιση για τη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών ήταν πάντοτε η ίδια ανεξαρτήτως του κλάδου (Borgianni *et al.*, 2012).

1.6 Αξιακή Καινοτομία: Ο θεμέλιος λίθος της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών

Το χαρακτηριστικό που έκανε τους νικητές να ξεχωρίζουν από τους χαμένους ήταν η στρατηγική προσέγγιση που υιοθετούσαν. Οι εταιρείες που είχαν παγιδευτεί στους κόκκινους ωκεανούς ακολουθούσαν την πεπατημένη οδό, επιδοτούμενες σε έναν ατελείωτο αγώνα δρόμου για την παγίωση της θέσης τους στη δεδομένη τάξη πραγμάτων ενός κλάδου (Drucker, 1985). Οι δημιουργοί της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών δε χρησιμοποιούσαν τον ανταγωνισμό ως πρότυπο σύγκρισης για τη διαμόρφωση της στρατηγικής τους (Kim & Mauborgne, 2015). Αντίθετα, ακολούθησαν μια διαφορετική στρατηγική η οποία ονομάζεται αξιακή καινοτομία (Value Innovation). Ονομάζεται έτσι γιατί σκοπός δεν είναι η υπερνίκηση του ανταγωνισμού. Σκοπός είναι να καταστεί ο ανταγωνισμός σημαντικός, κάνοντας ένα ποιοτικό άλμα και κατακτώντας ένα χώρο της αγοράς που δεν έχει διεκδικηθεί ως τώρα (Borgianni *et al.*, 2012).

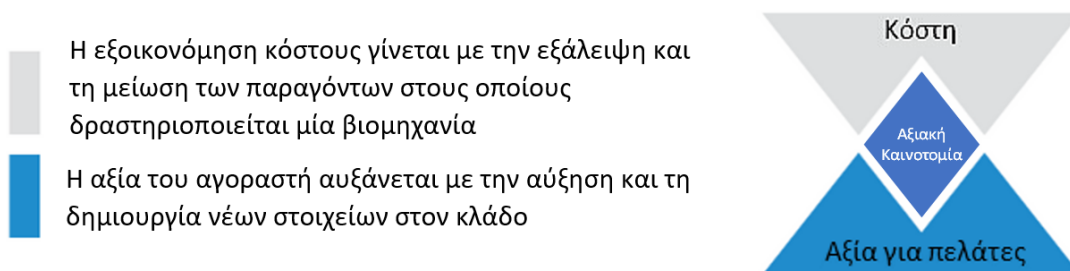
Η αξιακή καινοτομία δίνει την ίδια έμφαση τόσο στην αξία όσο και στην καινοτομία. Η αξία χωρίς την καινοτομία οδηγεί στη δημιουργία αξίας μικρής κλίμακας, γεγονός το οποίο βελτιώνει την αξία αλλά δε δίνει τη δυνατότητα σε κανέναν να υπερέχει στην αγορά. Η καινοτομία χωρίς την αξία συνήθως δίνει έμφαση στην τεχνολογία και την εισαγωγή πρωτοπόρων στοιχείων στην αγορά, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη τι θεωρούν αποδεκτό και τι είναι διατεθειμένοι να αγοράσουν οι αγοραστές (Borgianni *et al.*, 2012). Συνεπώς είναι σημαντικό να γίνεται ο διαχωρισμός ανάμεσα στην αξιακή και την τεχνολογική καινοτομία και την πρωτοπορία στην αγορά. Η μελέτη μας δείχνει ότι, όσον αφορά τη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών, αυτό που ξεχωρίζει τους νικητές από τους χαμένους δεν είναι η υπερπρωτοποριακή τεχνολογία ή ο σωστός υπολογισμός του χρόνου εισόδου στην αγορά. Μερικές φορές τα δύο αυτά στοιχεία είναι παρόντα. Τις περισσότερες φορές, όμως, απουσιάζουν. Η αξιακή καινοτομία υφίσταται μόνο όταν οι εταιρείες συνδυάζουν την τεχνολογία με τη χρησιμότητα, την τιμή και το κόστος. Αν δε συνδυάσουν την αξία με την τεχνολογία κατ' αυτό τον τρόπο, οι καινοτόμοι της τεχνολογίας και οι πρωτοπόροι της αγοράς σπέρνουν τους σπόρους των καρπών που θα δρέψουν άλλες εταιρείες (Alam & Islam, 2017).

Η αξιακή καινοτομία οδηγεί στην υιοθέτηση ενός νέου τρόπου σκέψης κατά την κατάρτιση και την εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής, ο οποίος μεταφράζεται στη δημιουργία ενός γαλάζιου ωκεανού και στην απελευθέρωση από τα δεσμά του ανταγωνισμού. Η αξιακή καινοτομία δε λαμβάνει υπόψιν ένα από τα πιο δημοφιλή δόγματα της στρατηγικής που βασίζεται στον ανταγωνισμό: το συμβιβασμό ανάμεσα στην αξία και το κόστος. Συνήθως θεωρούμε ότι οι εταιρείες είτε δημιουργούν μεγαλύτερη αξία για τους πελάτες τους με υψηλό κόστος είτε συμβιβάζουν την αξία για να χαμηλώσουν το κόστος. Η στρατηγική, επομένως, σε αυτή την περίπτωση αφορά την επιλογή ανάμεσα στη διαφοροποίηση και το χαμηλό κόστος (Porter, 1980, 1985, 1996). Για όσους επιζητούν γαλάζιους ωκεανούς, όμως, η διαφοροποίηση και το χαμηλό κόστος δεν είναι ασυμβίβαστα (Kim, 2005).

Το Σχήμα 1.2 απεικονίζει τη δυναμική του διδύμου διαφοροποίηση - χαμηλό κόστος στην οποία στηρίζεται η αξιακή καινοτομία. Η αξιακή καινοτομία δημιουργείται στην περιοχή όπου οι κινήσεις της εταιρείας έχουν θετικά αποτελέσματα και για τη διάρθρωση του κόστους και για την αξία που προτείνει στους πελάτες. Το κόστος μειώνεται εφόσον εξαλειφθούν και περιοριστούν οι παράγοντες που προσδιορίζουν τον ανταγωνισμό σε έναν κλάδο. Η αξία για τους πελάτες μετακινείται προς τα πάνω όταν εισάγονται στοιχεία που δεν έχει προσφέρει ως τώρα ο συγκεκριμένος κλάδος. Με το πέρασμα του χρόνου, το κόστος μειώνεται ακόμη περισσότερο καθώς ο μεγάλος όγκος πωλήσεων που συνεπάγεται η μεγαλύτερη αξία ενεργοποιεί οικονομίες κλίμακας (Dehkordi *et al.*, 2012).

Σχήμα 1.2:

Η ταυτόχρονη επιδίωξη διαφοροποίησης και χαμηλού κόστους



Πηγή: Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, W. Chan Kim, Renée Mauborgne

Αντιθέτως, άλλες καινοτομίες όπως για παράδειγμα καινοτομίες στο επίπεδο της παραγωγής συντελούνται σε υπο-συστημικό επίπεδο χωρίς να επηρεάζουν τη στρατηγική της εταιρείας. Μια καινοτομία στο επίπεδο της παραγωγής, για παράδειγμα, μπορεί να μειώσει το κόστος μιας εταιρείας για να ενισχύσει τη στρατηγική υπεροχής ως προς το κόστος, χωρίς όμως να αλλάξει αυτό που έχει να προσφέρει ως προς τη χρησιμότητα. Αν και οι καινοτομίες αυτού του είδους μπορούν να ενισχύσουν τη θέση μιας εταιρείας στον υπάρχοντα χώρο της αγοράς, αυτή η υπο-συστημική προσέγγιση πολύ σπάνια μπορεί να δημιουργήσει νέο χώρο στην αγορά (Leavy, 2018).

Υπό την έννοια αυτή, η αξιακή καινοτομία δεν είναι μια απλή καινοτομία, αλλά κάτι πολύ περισσότερο. Είναι μια στρατηγική η οποία απευθύνεται στο σύνολο των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας. Η αξιακή καινοτομία απαιτεί από τις εταιρείες επικεντρωθούν στην επίτευξη μιας αλματώδους αύξησης της αξίας τόσο για τους πελάτες όσο και για τις ίδιες (Kim W. C., Mauborgne R. 2004). Εάν δεν υπάρχει μια τέτοια συνολική θεώρηση των πραγμάτων, η καινοτομία θα παραμείνει αποκομμένη από τον πυρήνα της στρατηγικής. Στο Σχήμα 1.3 παρατηρούμε χαρακτηριστικά τις διαφορές της στρατηγικής των κόκκινων και των γαλάζιων ωκεανών.

Σχήμα 1.3:

Οι διαφορές της στρατηγικής των κόκκινων και των γαλάζιων ωκεανών

Στρατηγική των κόκκινων Ωκεανών	VS	Στρατηγική των γαλάζιων Ωκεανών
Ανταγωνιστείτε στον υφιστάμενο χώρο της αγοράς		Δημιουργήστε αδιεκδίκητο χώρο στην αγορά
Εξουδετερώστε τον ανταγωνισμό		Καταστήστε τον ανταγωνισμό ασήμαντο
Εκμεταλλευτείτε την υπάρχουσα ζήτηση		Δημιουργήστε και διατηρήστε τη νέα ζήτηση
Υποκύψτε στο συμβιβασμό αξίας-κόστους		Καταργήστε το συμβιβασμό αξίας-κόστους
Συντονίστε τις δραστηριότητες της εταιρείας με κριτήριο τη διαφοροποίηση ή το χαμηλό κόστος		Συντονίστε τις δραστηριότητες της εταιρείας με κριτήριο την διαφοροποίηση και το χαμηλό κόστος

Πηγή: Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, W. Chan Kim, Renée Mauborgne

Η στρατηγική των κόκκινων ωκεανών βασίζεται στην έννοια του ανταγωνισμού και προϋποθέτει ότι οι διαρθρωτικές συνθήκες σε κάθε κλάδο είναι δεδομένες και οι εταιρείες είναι υποχρεωμένες να ανταγωνιστούν η μία την άλλη αποδεχόμενες τις συνθήκες αυτές. Αυτή η άποψη βασίζεται σε αυτό που οι ακαδημαϊκοί ονομάζουν στρουκτουραλιστική άποψη ή περιβαλλοντικό ντετερμινισμό. Η αξιακή καινοτομία, αντιθέτως, βασίζεται στην άποψη ότι τα όρια της αγοράς καθώς και τα όρια του κλάδου δεν είναι δεδομένα, αλλά μπορούν να επαναπροσδιοριστούν χάρη στις πράξεις και τις πεποιθήσεις των παικτών του κλάδου. Την άποψη αυτή την ονομάζουμε αναδομιστική άποψη (reconstructionist view) (Agnihotri, 2016).

Στον κόκκινο ωκεανό, η διαφοροποίηση είναι δαπανηρή διότι οι εταιρείες ανταγωνίζονται με γνώμονα την καλύτερη πρακτική στον κλάδο. Εδώ η στρατηγική επιλογή των εταιρειών είναι είτε η διαφοροποίηση είτε το χαμηλό κόστος. Σύμφωνα με την αναδομιστική άποψη όμως, ο στρατηγικός στόχος είναι η δημιουργία νέων κριτηρίων καλής πρακτικής καταργώντας το συμβιβασμό ανάμεσα στην αξία και το κόστος και δημιουργώντας έναν γαλάζιο ωκεανό (Borgianni *et al.*, 2012).

1.7 Διαμόρφωση και εφαρμογή της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών

Με βάση την επικρατούσα άποψη, οι πιθανότητες επιτυχίας είναι λιγότερες όταν οι εταιρείες επιχειρούν να δραστηριοποιηθούν εκτός του υφιστάμενου χώρου της αγοράς, παρά το γεγονός ότι λόγω των οικονομικών συγκυριών γίνεται επιτακτική η δημιουργία γαλάζιων ωκεανών (Dehkordi *et al.*, 2012). Αν κάποιος δε μπορεί να κατανοήσει τις έννοιες της μεγιστοποίησης των ευκαιριών και της ελαχιστοποίησης των κινδύνων, μέσω των οποίων κατευθύνεται η δημιουργία και η κατάκτηση των γαλάζιων ωκεανών, οι πιθανότητες να αποτύχει το εγχείρημά του σε έναν γαλάζιο ωκεανό αυξάνονται (Alam & Islam, 2017).

Βέβαια, δεν υπάρχει στρατηγική που να μη συνεπάγεται κινδύνους (Alam & Islam, 2017). Πάντα σε κάθε στρατηγική θα συνυπάρχουν η ευκαιρία και ο κίνδυνος, ανεξάρτητα αν το εγχείρημα πραγματοποιείται σε κόκκινο ή γαλάζιο ωκεανό. Στο σχήμα 1.4 παρουσιάζονται συνοπτικά οι 6 αρχές στις οποίες βασίζεται ο επιτυχημένος σχεδιασμός της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών, καθώς και οι κίνδυνοι τους οποίους οι αρχές αυτές μας βοηθούν να μετριάσουμε.

Σχήμα 1.4

Οι έξι αρχές της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών

Αρχές του σχεδιασμού	Κίνδυνος που μετριάζεται
Επαναπροσδιορίστε τα όρια της αγοράς	Κίνδυνος διερεύνησης
Δώστε προσοχή στη γενικότερη εικόνα και όχι στους αριθμούς	Κίνδυνος του σχεδιασμού
Σκεφτείτε πέρα από την υπάρχουσα ζήτηση	Κίνδυνος της κλίμακας
Σχεδιάστε σωστά τα στρατηγικά σας βήματα	Κίνδυνος του επιχειρησιακού προτύπου
Αρχές της εφαρμογής	Κίνδυνος που μετριάζεται
Ξεπεράστε τα βασικά οργανωτικά εμπόδια	Οργανωτικός κίνδυνος
Ενσωματώστε το στάδιο της εφαρμογής στη στρατηγική	Κίνδυνος της διαχείρισης

Πηγή: Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, W. Chan Kim, Renée Mauborgne

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΑΙΣΙΑ

Προκειμένου να μπορέσει να γίνει η διατύπωση και υλοποίηση της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών όσο το δυνατόν πιο μεθοδικά και εφαρμόσιμα, έγιναν προσπάθειες ανάπτυξης μιας σειράς εργαλείων ανάλυσης και πλαισίων, όπως συμβαίνει με τις στρατηγικές για την πλοήγηση στα κόκκινα νερά του περιορισμένου χώρου της αγοράς. Με αυτά τα εργαλεία καλύπτεται ένα κενό στον τομέα του στρατηγικού σχεδιασμού, ο οποίος μας προσφέρει έναν εντυπωσιακό αριθμό εργαλείων ανάλυσης του ανταγωνισμού στους κόκκινους ωκεανούς, όπως για παράδειγμα οι πέντε δυνάμεις για την ανάλυση των συνθηκών που επικρατούν στον κλάδο και τρεις γενικές στρατηγικές, αλλά δεν μας έχει δώσει πρακτικά εργαλεία για την επικράτηση στους γαλάζιους ωκεανούς (Leavy, 2018).

Τα διοικητικά στελέχη έχουν διδαχθεί ότι πρέπει να είναι θαρραλέοι, να τολμούν νέα εγχειρήματα, να διδάσκονται από την αποτυχία και να αναζητούν επαναστάτες. Αν και όλα αυτά κεντρίζουν το μυαλό μας, δεν μπορούν να αντικαταστήσουν τα εργαλεία ανάλυσης που μας βοηθούν να διασχίσουμε με επιτυχία τους γαλάζιους ωκεανούς. Δεν είναι δυνατόν να περιμένουμε από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη να προσπαθήσουν να ξεφύγουν από τον ανταγωνισμό όταν τους λείπουν τα κατάλληλα εργαλεία ανάλυσης. Η αποτελεσματική στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών δε σχετίζεται με την ανάληψη των κινδύνων, αλλά με την ελαχιστοποίησή τους (Kim & Mauborgne, 2004).

Για να διορθωθεί αυτή η ανισορροπία, μελετήθηκαν εταιρείες σε όλο τον κόσμο και αναπτύχθηκαν πρακτικές μέθοδοι για την αναζήτηση των γαλάζιων ωκεανών. Στη συνέχεια εφαρμόστηκαν και ελέγχθηκαν αυτά τα εργαλεία και τα πλαίσια σε συνεργασία με εταιρείες που επεδίωκαν τη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών, εμπλουτίζοντας και τελειοποιώντας τα (Dehkordi *et al.*, 2012).

Για όσους ασχολούνται με την στρατηγική, το κρίσιμο ερώτημα που δημιουργείται είναι πώς μπορεί κανείς να ξεφύγει από αυτό τον κόκκινο ωκεανό και τον αιματηρό ανταγωνισμό και να καταστήσει τον ανταγωνισμό ασήμαντο, και πώς μπορεί να ανοιχτεί και να καταλάβει έναν γαλάζιο ωκεανό, έναν αδιεκδίκητο χώρο στην αγορά (Kabukin, 2014).

Για να απαντήσουμε στα ερωτήματα αυτά χρησιμοποιούμε ένα πλαίσιο ανάλυσης με ιδιαίτερη σημασία για την αξιακή καινοτομία και τη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών, το οποίο ονομάζουμε καμβά της στρατηγικής (Burke *et al.*, 2009).

2.1 Ο καμβάς της στρατηγικής

Ο καμβάς της στρατηγικής είναι ένα πλαίσιο με διαγνωστική και πρακτική αξία για το σχεδιασμό μιας ακαταμάχητης στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών. Το πλαίσιο αυτό αποδίδει τον τρέχοντα συσχετισμό δυνάμεων μέσα στο γνωστό χώρο της αγοράς. Αυτό μας βοηθά να καταλάβουμε πού επενδύουν οι ανταγωνιστές μας, τα κριτήρια που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό στο προϊόν, την εξυπηρέτηση και την διανομή και τι ακριβώς απολαμβάνουν οι πελάτες από ότι προσφέρεται στην αγορά (Borgianni *et al.*, 2012). Το Διάγραμμα 2-1 απεικονίζει όλα όσα έχουν αναφερθεί ως τώρα για την **περίπτωση της υγειονομικής περίθαλψης στις ΗΠΑ**.

Το πλαίσιο δράσης αρχικά συμβάλλει στον καθορισμό της υφιστάμενης κρατικής βάσης για την οικοδόμηση μιας στρατηγικής γαλάζιου ωκεανού. Παρέχει επίσης με σαφήνεια πληροφορίες για το πού επενδύουν οι ανταγωνιστές σήμερα και πώς οι ασθενείς λαμβάνουν (ή δε λαμβάνουν) αξία από τους παρόχους υγειονομικής περίθαλψης. Θα μελετήσουμε τους παράγοντες στους οποίους ο τομέας της υγειονομικής περίθαλψης ολοκληρώνει και επενδύει. Η χρήση αυτών των μοχλών μπορεί επίσης να αυξήσει την αποδοτικότητα και να συντονίσει την απόδοση (Dehkordi *et al.*, 2012).

Προοπτική νοσοκομείου

Κόστος ανά διαδικασία: Η διαδικασία κοστίζει περισσότερο ή λιγότερο σε σύγκριση με άλλες παρόμοιες διαδικασίες;

Κλινικό κόστος εργασίας: Ποιο είναι το κλινικό κόστος ανά περίπτωση;

Διοικητικό κόστος εργασίας: Ποιο είναι το συνολικό μη κλινικό κόστος ανά περίπτωση;

Accounts Receivable Days λόγω κωδικοποίησης: Πόσος χρόνος χρειάζεται για να κωδικοποιηθεί και να υποβληθεί ένα αίτημα;

Δείκτης Απορριφθέντων Αιτημάτων: Τα αιτήματα απορρίπτονται για ανακριβείς πληροφορίες;

Δείκτης περιπτώσεων επανεισαγωγής: Επιστρέφει ο ασθενής για τον ίδιο λόγο με την αρχική επίσκεψη;

Απώλεια αποθεμάτων λόγω λήξης: Τα ληγμένα προϊόντα επηρεάζουν τα λειτουργικά περιθώρια;

Μέσος χρόνος διαμονής: Η ποιότητα επηρεάζει το κόστος θεραπείας;

Ικανοποίηση ασθενούς: Η ποιότητα της θεραπείας επηρεάζεται από την επωνυμία;

Μάρκα: Είναι γνωστή η μάρκα του παρόχου;

Κίνδυνος συμμόρφωσης: Είναι τακτοποιημένος ο φάκελος του ασθενούς;

Προσφυγές: Είναι προσβάσιμες κλινικές και μη κλινικές πληροφορίες για ένδικα μέσα;

Προοπτική ασθενούς

Διαφάνεια τιμών: Καταλαβαίνει ο ασθενής την αξία του κόστους;

Ευελιξία τιμών: Ο ασθενής έχει εναλλακτικές βάση τιμών;

Out-of-pocket κόστη: Πόσο θα κοστίσει στον ασθενή;

Διαθεσιμότητα ραντεβού: Είναι διαθέσιμος ο γιατρός;

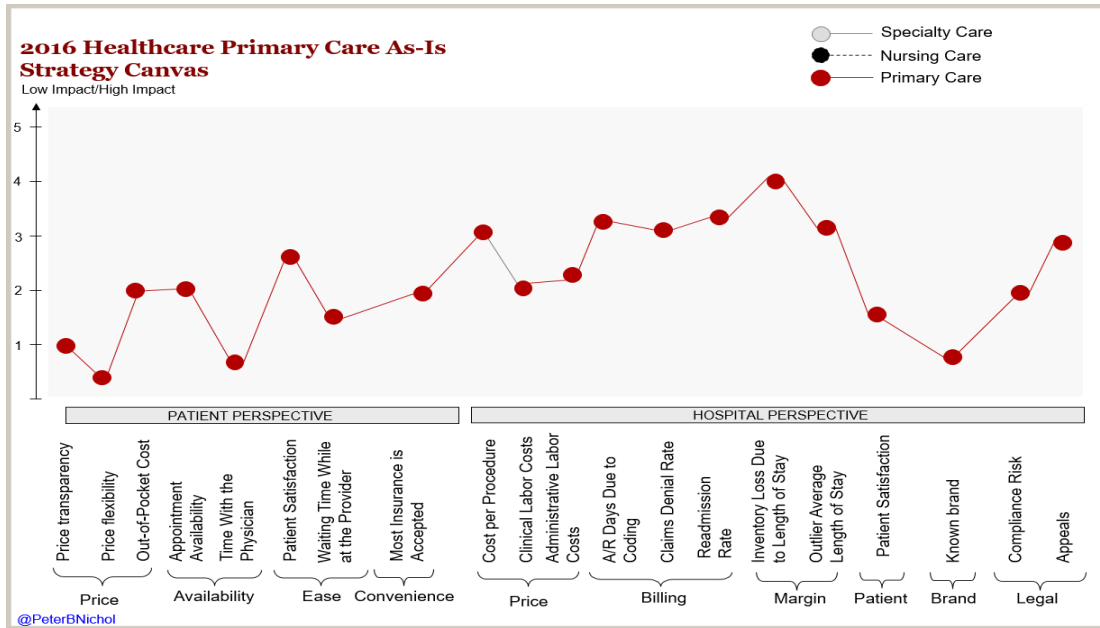
Ωρα με γιατρούς: Έχει ο ασθενής χρόνο να κάνει ερωτήσεις;

Ικανοποίηση ασθενούς: Η ποιότητα της θεραπείας επηρεάζεται από την επωνυμία;

Χρόνος αναμονής στον πάροχο: Περιμένει ο ασθενής;

Αποδεκτές οι περισσότερες ασφάλειες: Καλύπτεται ο ασθενής;

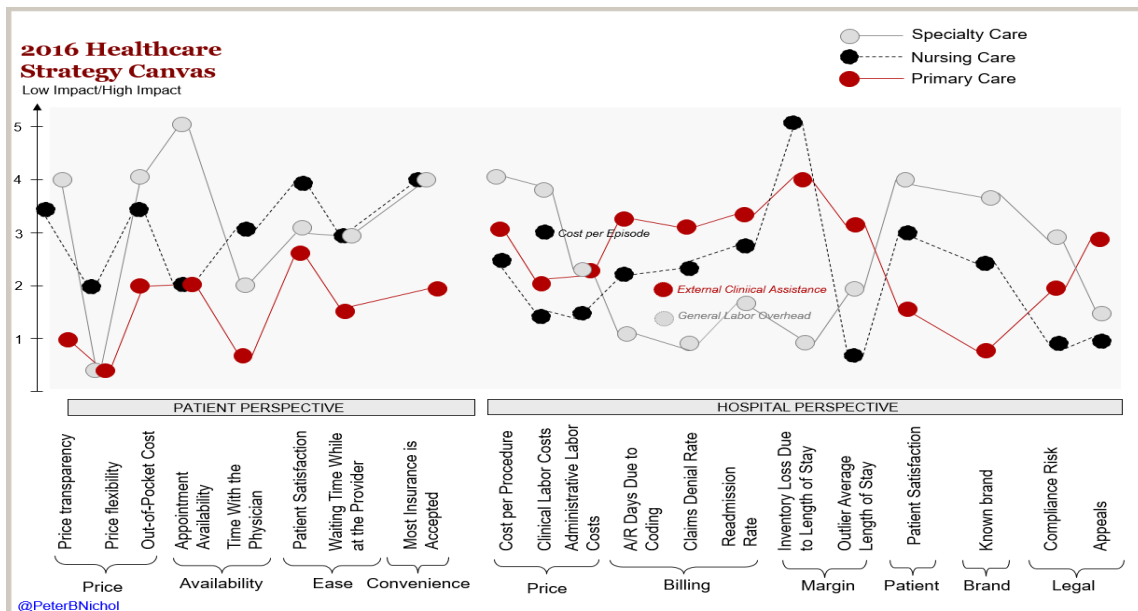
Ο Καμβάς Στρατηγικής Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας 2016 προσφέρει ένα εντυπωσιακό αποτέλεσμα. Στο διάγραμμα απεικονίζονται τα δυνατά και αδύναμα σημεία της πρωτοβάθμιας περίθαλψης που δημιουργείται από την οπτική γωνία του ασθενούς και του νοσοκομείου.



Πηγή: CIO.com

Διάγραμμα 2.1 Ο καμβάς της στρατηγικής Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας

Η διεύρυνση του πεδίου εφαρμογής για να συμπεριλάβει την εξειδικευμένη περίθαλψη, τη νοσηλευτική περίθαλψη και την πρωτοβάθμια φροντίδα προσφέρει νέες πληροφορίες για το πώς οι ασθενείς και τα νοσοκομεία καθορίζουν την αξία (Dehkordi *et al.*, 2012).



Πηγή: CIO.com

Διάγραμμα 2.2 Ο καμβάς της στρατηγικής του τομέα της υγείας

Ο καμβάς της στρατηγικής έχει ως βασικό στοιχείο την αξιακή καμπύλη, η οποία αποτελεί τη γραφική απεικόνιση των σχετικών επιδόσεων της κάθε εταιρείας ως προς τους παράγοντες που καθορίζουν τον ανταγωνισμό σε κάθε κλάδο (Burke *et al.*, 2009).

Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε ένα κλάδο μπορούν να χωριστούν σε δύο ευρύτερες κατηγορίες. Αυτές που προσανατολίζονται στην παραγωγή ποιοτικά υποδεέστερων προϊόντων με χαμηλό κόστος και σε αυτές που τόσο η ποιότητα όσο και η τιμολόγηση είναι υψηλές. Θα παρατηρήσουμε ότι οι αξιακές καμπύλες έχουν το ίδιο σχήμα σε διαφορετικά επίπεδα. Αυτό συνεπάγεται την εφαρμογή ίδιου στρατηγικού προφίλ από όλες τις εταιρείες του κλάδου (Alam & Islam, 2017).

Η έρευνά μας δείχνει ότι σπάνια μπορούν οι πελάτες να δείξουν στην επιχείρηση το δρόμο για τη δημιουργία αδιαφιλονίκητου χώρου στην αγορά (Burke *et al.*, 2009).

Προκειμένου ο καμβάς της στρατηγικής ενός κλάδου να μετατοπιστεί ριζικά, θα πρέπει να μεταφέρουμε το σημείο στο οποίο επικεντρώνεται η στρατηγική, από τους ανταγωνιστές στις εναλλακτικές λύσεις και από τους πελάτες στους μη πελάτες. Αν επιδιώκουμε ταυτόχρονα υψηλή αξία και χαμηλό κόστος, θα πρέπει να αντισταθούμε στην παραδοσιακή λογική της σύγκρισης των πρακτικών των ανταγωνιστών που υπάρχουν στον χώρο και στην αναγκαστική επιλογή ανάμεσα στη διαφοροποίηση και το χαμηλό κόστος (Kim, 2005). Αν μεταφέρουμε το κέντρο βάρους της στρατηγικής μας στις εναλλακτικές λύσεις και στους μη πελάτες, θα μπορέσουμε να επαναδιατυπώσουμε το πρόβλημα που απασχολεί τον κλάδο και να συγκεντρώσουμε στοιχεία που συνθέτουν την αξία για τον πελάτη επιλέγοντας τα στοιχεία αυτά από διάφορους κλάδους. Αντίθετα, αν ακολουθήσουμε την παραδοσιακή λογική θα δώσουμε απλά καλύτερες λύσεις από ότι οι αντίπαλοί μας στα υφιστάμενα προβλήματα που θέτει ο κλάδος μας (Kim & Mauborgne, 2015).

Δεύτερο εργαλείο ανάλυσης της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών είναι το πλαίσιο των τεσσάρων ενεργειών (four actions framework) (Burke *et al.*, 2009).

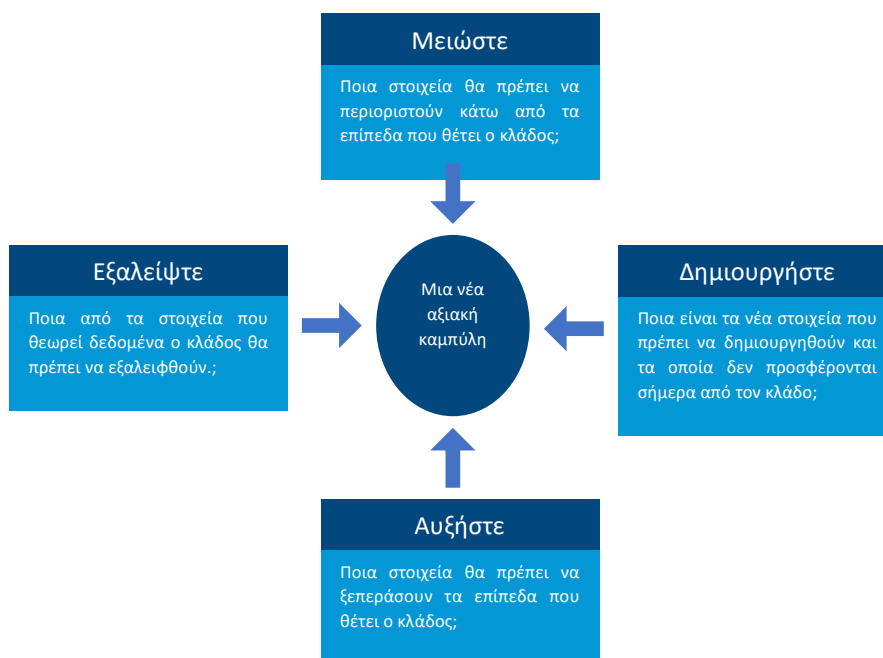
2.2 Το πλαίσιο των τεσσάρων ενεργειών (four actions framework)

Το πλαίσιο των τεσσάρων ενεργειών αναπτύχθηκε προκειμένου να εντοπισθούν τα στοιχεία που συνθέτουν την αξία για τον αγοραστή και συνεπώς να δημιουργηθεί μια νέα αξιακή καμπύλη (Leavy, 2018). Τέσσερα είναι τα ερωτήματα, όπως φαίνεται και στο Σχήμα 2.1, στα οποία πρέπει να απαντά η στρατηγική και το επιχειρησιακό πρότυπο ενός κλάδου προκειμένου να μην ισχύει ο συμβιβασμός αξίας - κόστους και να είναι δυνατόν να σχεδιαστεί μια νέα αξιακή καμπύλη:

- Ποια από τα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα από τον κλάδο θα πρέπει να εξαλειφθούν;
- Ποια στοιχεία θα πρέπει να περιοριστούν κάτω από το επίπεδο που θέτει ο κλάδος;
- Ποια στοιχεία θα πρέπει να ξεπεράσουν τα επίπεδα που θέτει ο κλάδος;
- Ποια είναι τα νέα στοιχεία που θα πρέπει να δημιουργηθούν και τα οποία δεν προσφέρονται σήμερα από τον κλάδο (Agnihotri, 2016);

Σχήμα 2.1

Το πλαίσιο των τεσσάρων ενεργειών



Πηγή: Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, W. Chan Kim, Renée Mauborgne

Η πρώτη ερώτηση μας ωθεί να σκεφτούμε από τους παράγοντες οι οποίοι ανέκαθεν καθορίζουν τον ανταγωνισμό σε έναν δεδομένο κλάδο, ποιοι πρέπει να εξαλειφθούν. Συχνά οι παράγοντες αυτοί θεωρούνται δεδομένοι, παρά το γεγονός ότι μπορεί να μην ισοδυναμούν με αξία, μπορεί ακόμη και να μειώνουν την αξία. Ορισμένες φορές αυτό που εκτιμούν ιδιαίτερα οι πελάτες μπορεί να αλλάξει. Επειδή, όμως, οι εταιρείες ασχολούνται με τη σύγκριση των πρακτικών των ανταγωνιστών τους, η αλλαγή αυτή δε μεταφράζεται σε πράξη ή περνά εντελώς απαρατήρητη (Dehkordi *et al.*, 2012).

Η δεύτερη ερώτηση μας ωθεί να βρούμε ποια προϊόντα και υπηρεσίες, στην προσπάθειά μας να ξεπεράσουμε τους ανταγωνιστές μας, έχουν τύχει υπερβολικής προσοχής. Σε αυτή την περίπτωση οι πελάτες κερδίζουν περισσότερο, ενώ τα κόστη της εταιρείας αυξάνουν χωρίς ανταπόδοση (Leavy, 2018).

Η τρίτη ερώτηση μας αναγκάζει να εντοπίσουμε και να περιορίσουμε τους συμβιβασμούς που ο κλάδος επιβάλλει στους πελάτες. Η τέταρτη ερώτηση μας βοηθά να ανακαλύψουμε νέες πηγές αξίας για τους πελάτες, αλλά και να δημιουργήσουμε νέα ζήτηση όπως και να αλλάξουμε τη στρατηγική τιμολόγησης του κλάδου (Burke *et al.*, 2009).

Αναζητώντας τις απαντήσεις στα πρώτα δύο ερωτήματα (τι πρέπει να εξαλειφθεί; τι πρέπει να περιοριστεί;), μπορούμε να βρούμε τρόπους που θα μας βοηθήσουν να έχουμε χαμηλότερα κόστη από τους ανταγωνιστές μας. Η έρευνα μάς έδειξε ότι τα ανώτατα στελέχη σπάνια θέτουν ως στόχο τη μείωση των επενδύσεων σε τομείς που προσδιορίζουν τον ανταγωνισμό σε ένα κλάδο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους και την περιπλοκή του επιχειρησιακού μοντέλου. Αντιθέτως, τα άλλα δύο ερωτήματα μας βοηθούν να αυξήσουμε την αξία για τους πελάτες μας και να δημιουργήσουμε νέα ζήτηση (Alam & Islam, 2017).

Διερευνώντας τα τέσσερα ερωτήματα στο σύνολό τους, μας δίνεται η δυνατότητα να επαναπροσδιορίσουμε την αξία για τον αγοραστή με τη βοήθεια στοιχείων που θα συλλέξουμε εξετάζοντας διάφορους κλάδους, έτσι ώστε να κάνουμε τους αγοραστές μας να ζήσουν μια εντελώς διαφορετική εμπειρία διατηρώντας χαμηλό το κόστος μας. Ιδιαίτερη σημασία έχει ο περιορισμός κάποιων στοιχείων και η δημιουργία νέων, διότι οι εταιρείες αναγκάζονται να ξεφύγουν από τις συνηθισμένες ασκήσεις μεγιστοποίησης της αξίας με τις δεδομένες συνθήκες στην

αγορά, ωθώντας τις να θέσουν τους δικούς τους κανόνες καθιστώντας τους κανόνες του ανταγωνισμού άνευ σημασίας. Εφαρμόζοντας το πλαίσιο των τεσσάρων ενεργειών όταν διαμορφώνουμε τον καμβά της στρατηγικής μας, βλέπουμε με άλλο μάτι τις καθιερωμένες αλήθειες (Borgianni *et al.*, 2012).

2.3 Ο πίνακας των τεσσάρων ενεργειών

Στη στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών εντοπίζουμε ένα τρίτο εργαλείο το οποίο έχει ιδιαίτερη σημασία, επειδή αποτελεί συμπλήρωμα του πλαισίου των τεσσάρων ενεργειών (εξαλείψτε - μειώστε - αυξήστε - δημιουργήστε) και είναι ο πίνακας στον οποίο τοποθετούνται οι τέσσερις αυτές ενέργειες (βλέπε σχήμα 2.2). Για να καταρτίσουν τον πίνακα αυτό οι εταιρείες θα πρέπει να υποβάλλουν τα τέσσερα ερωτήματα που θέτει το πλαίσιο των τεσσάρων ενεργειών, καθώς και να προβούν σε ενέργειες προκειμένου να δημιουργήσουν μια νέα αξιακή καμπύλη (Kabukin, 2014). Συμπληρώνοντας τα τέσσερα αυτά τμήματα με τις ενέργειες στις οποίες πρόκειται να προβούν για να απαντήσουν στα τέσσερα ερωτήματα, οι εταιρείες άμεσα αποκτούν τα εξής πλεονεκτήματα:

Αναγκάζονται στην ταυτόχρονη επιδίωξη της διαφοροποίησης και του χαμηλού κόστους ώστε να παρακάμψουν το συμβιβασμό αξίας - κόστους (Kabukin, 2014).

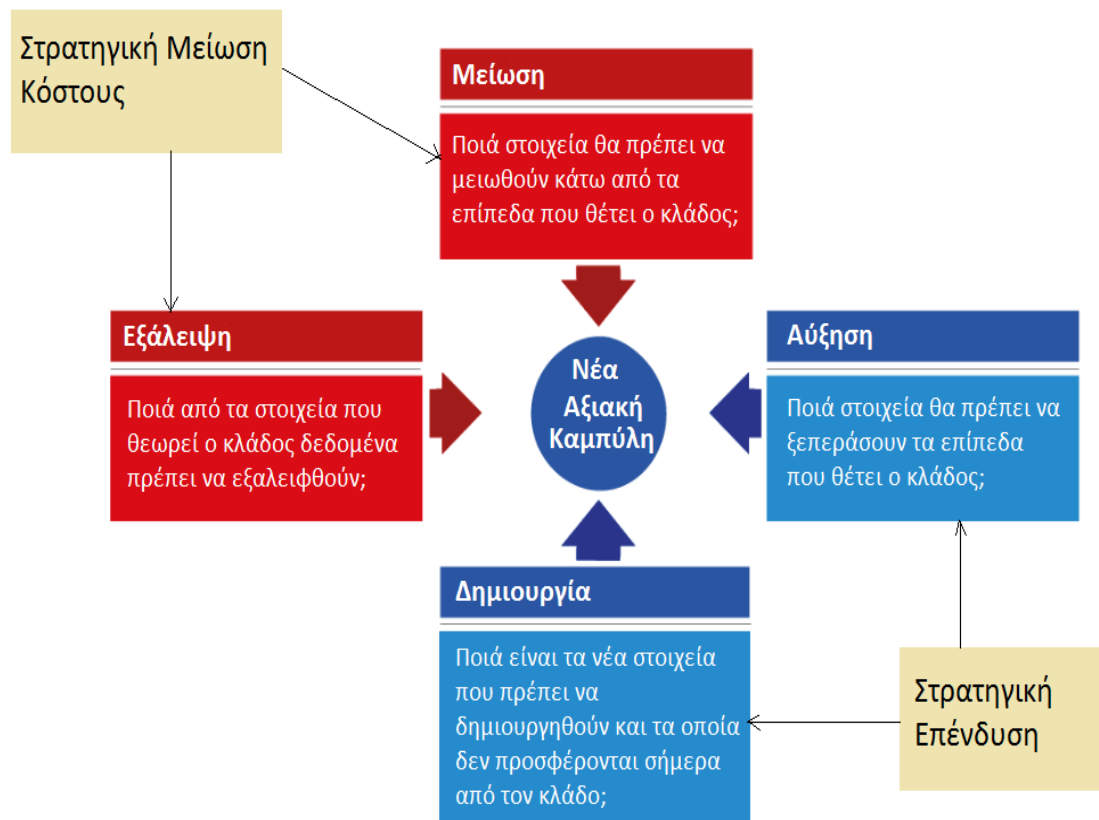
Με βάση τον πίνακα οι εταιρείες μπορούν να διαπιστώσουν αν οι ενέργειες στις οποίες προβαίνουν επικεντρώνονται μόνο στη δεξιά πλευρά του πίνακα (Αυξήστε - Δημιουργήστε) με αποτέλεσμα να αυξάνουν τα κόστη τους και να προσφέρουν υπερβολικά σύνθετα προϊόντα, πράγμα που ταλαιπωρεί πολλές εταιρείες (Dehkordi *et al.*, 2012).

Ο πίνακας μπορεί να γίνει εύκολα κατανοητός από τα στελέχη κάθε βαθμίδας με αποτέλεσμα να μπορούν να ασχοληθούν πιο επίμονα με την εφαρμογή των ενεργειών που υποδεικνύει (Kabukin, 2014).

Η συμπλήρωση των τεσσάρων τμημάτων του πίνακα αποτελεί μια πρόκληση και γι' αυτό το λόγο οι εταιρείες υποχρεώνονται να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή σε κάθε παράγοντα που προσδιορίζει τον ανταγωνισμό στον κλάδο τους με αποτέλεσμα

να ανακαλύπτουν όλες τις υποθέσεις που κάνουν ασυνείδητα όταν ανταγωνίζονται στην αγορά (Borgianni *et al.*, 2012).

Σχήμα 2.2
Ο πίνακας των τεσσάρων ενεργειών



Πηγή: Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, W. Chan Kim, Renée Mauborgne

2.4 Τα τρία χαρακτηριστικά μιας καλής στρατηγικής

Όταν εκφράζεται με μια αξιακή καμπύλη, η αποτελεσματική στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών έχει τρία συμπληρωματικά χαρακτηριστικά: το σημείο εστίασης, τη διαφοροποίηση και το ακαταμάχητο σλόγκαν. Χωρίς αυτά τα χαρακτηριστικά η στρατηγική της επιχείρησης θα είναι μπερδεμένη, δε θα έχει διαφοροποιήσεις, δε θα μεταδίδεται εύκολα και θα εμφανίζει υψηλό κόστος. Για τη δημιουργία μιας νέας αξιακής καμπύλης, οι τέσσερις ενέργειες θα πρέπει να προσανατολίζονται στη δημιουργία ενός στρατηγικού προφίλ, το οποίο θα διαθέτει τα χαρακτηριστικά αυτά.

Τα τρία αυτά χαρακτηριστικά αποτελούν ένα αρχικό τεστ της εμπορικής βιωσιμότητας των ιδεών που ευδοκιμούν στους γαλάζιους ωκεανούς (Leavy, 2018).

A) Σημείο Εστίασης

Κάθε επιτυχημένη στρατηγική έχει ένα σημείο εστίασης, το οποίο μπορεί να διακριθεί εύκολα αν κοιτάξει κανείς το στρατηγικό προφίλ ή την αξιακή καμπύλη μιας επιχείρησης. Οι ανταγωνιστές αντιθέτως, επενδύουν σε όλους τους παράγοντες που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό και γι' αυτό το λόγο δεν μπορούν να πλησιάσουν τις τιμές της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο οι εταιρείες στην ουσία επιτρέπουν στους ανταγωνιστές τους να τους υπαγορεύσουν τις προτεραιότητές τους. Όμως αυτό έχει ως αποτέλεσμα το επιχειρησιακό τους μοντέλο να είναι δαπανηρό (Agnihotri, 2016).

B) Διαφοροποίηση

Όταν η στρατηγική μιας επιχείρησης διαμορφώνεται ως αντίδραση στον ανταγωνισμό, τότε η στρατηγική της παύει να είναι ξεχωριστή. Όσοι διαμορφώνουν τη στρατηγική τους αντιδρώντας στον ανταγωνισμό, συνήθως καταλήγουν να έχουν το ίδιο στρατηγικό προφίλ. Οι αξιακές καμπύλες των εταιρειών που διαμορφώνουν στρατηγικές γαλάζιων ωκεανών ξεχωρίζουν πάντα. Εφαρμόζοντας το πλαίσιο των τεσσάρων ενεργειών (Εξαλείψτε - Μειώστε - Αυξήστε - Δημιουργήστε) αυτοί που ανακαλύπτουν έναν γαλάζιο ωκεανό διαφοροποιούν το προφίλ τους από το τυπικό προφίλ του κλάδου τους (Dehkordi *et al.*, 2012).

Γ) Ακαταμάχητο σλόγκαν

Μια καλή στρατηγική έχει πάντοτε ένα σαφές και ακαταμάχητο σλόγκαν. Ένα καλό σύνθημα το οποίο πρέπει να στέλνει ένα ξεκάθαρο μήνυμα και να παρουσιάζει ένα προϊόν όπως είναι στην πραγματικότητα. Αντίθετα, οι πελάτες υπάρχει κίνδυνος να χάσουν την εμπιστοσύνη και το ενδιαφέρον τους για το προϊόν αυτό. Ένας καλός τρόπος με τον οποίο μπορούμε να ελέγξουμε την αποτελεσματικότητα και τη δύναμη

μιας στρατηγικής είναι να δούμε αν συνδυάζεται με ένα δυνατό και πρωτότυπο σύνθημα (Burke *et al.*, 2009).

Αυτά τα τρία χαρακτηριστικά βοηθούν τις εταιρείες να προσδιορίσουν το πρόβλημα που απασχολεί τον κλάδο και να αυξήσουν εντυπωσιακά την αξία τόσο για τους πελάτες τους όσο και για τις ίδιες (Dehkordi *et al.*, 2012).

2.5 Διαβάζοντας τις αξιακές καμπύλες

Ο καμβάς της στρατηγικής βοηθά τις εταιρείες να δουν το μέλλον σήμερα. Για να το καταφέρουν αυτό, οι εταιρείες πρέπει να ξέρουν να ερμηνεύουν τις αξιακές καμπύλες, στις οποίες βρίσκεται ένας πλούτος πληροφοριών για το παρόν και το μέλλον μιας επιχείρησης (Kabukin, 2014).

Μια στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών

Από τις αξιακές καμπύλες προκύπτει η απάντηση στο ερώτημα "αξίζει η επιχείρηση αυτή να είναι νικητής;". Εφόσον η αξιακή καμπύλη μιας εταιρείας ή των ανταγωνιστών της ικανοποιεί τα τρία κριτήρια που συνθέτουν μια καλή στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών (σημείο εστίασης, διαφοροποίηση ακαταμάχητο σλόγκαν), τότε η εταιρεία είναι σε καλό δρόμο. Τα τρία αυτά κριτήρια μπορεί να θεωρηθούν ένα πρώτο τεστ για την εμπορική βιωσιμότητα των ιδεών από τις οποίες διέπεται η στρατηγική (Burke *et al.*, 2009).

Από την άλλη, όταν η αξιακή καμπύλη μιας εταιρείας δεν έχει σημείο εστίασης, τότε τα κόστη της συνήθως θα είναι υψηλά και δε θα μπορεί να εφαρμοστεί εύκολα το επιχειρησιακό της μοντέλο. Όταν η αξιακή της καμπύλη δεν αποκλίνει από την αξιακή καμπύλη των υπολοίπων στον κλάδο, τότε η στρατηγική της εταιρείας θα μοιάζει με των υπολοίπων. Όταν δεν έχει ακαταμάχητο σλόγκαν που αγγίζει τους πελάτες, είναι πιθανόν η απήχηση της εταιρείας προς τα έξω να μην είναι μεγάλη ή να αποτελεί κλασικό παράδειγμα της καινοτομίας για χάρη της καινοτομίας, χωρίς εμπορικό αντίκρισμα και δυνατότητα μεγάλης ανάπτυξης (Leavy, 2018).

Εταιρείες παγιδευμένες στους κόκκινους ωκεανούς

Όταν η αξιακή καμπύλη μιας εταιρείας συγκλίνει με την αξιακή καμπύλη των ανταγωνιστών της, τότε πιθανόν η εταιρεία να έχει παγιδευτεί στον κόκκινο ωκεανό. Η στρατηγική της επιχείρησης άμεσα ή έμμεσα επικεντρώνεται στην εξουδετέρωση του ανταγωνισμού με βάση το κόστος ή την ποιότητα. Σε αυτή την περίπτωση διακρίνεται ένα σημάδι αργής ανάπτυξης εκτός αν με τη βοήθεια της τύχης η εταιρεία δραστηριοποιείται σε έναν κλάδο που αναπτύσσεται από μόνος, οπότε αυτή η ανάπτυξη δε θα οφείλεται στη στρατηγική της εταιρείας, αλλά στην τύχη (Alam & Islam, 2017).

Υπέρ - Προσφορά χωρίς ανταπόδοση

Όταν στον καμβά της στρατηγικής μιας εταιρείας, η αξιακή καμπύλη είναι υψηλή σε όλα τα σημεία της, προκύπτει το ερώτημα αν αυτές οι επενδύσεις αντικατοπτρίζονται από το μερίδιο της εταιρείας στην αγορά και την κερδοφορία της. Όταν δεν είναι, ο καμβάς της στρατηγικής μας δείχνει ότι ίσως η εταιρεία προσφέρει πάρα πολλά στους πελάτες της, αυξάνοντας οριακά την αξία για τους πελάτες. Προκειμένου να υπάρξει αξιακή καινοτομία και να προκύψει μια αποκλίνουσα αξιακή καμπύλη, θα πρέπει να εξαιρεθούν και να περιοριστούν ορισμένοι παράγοντες και όχι μόνο να αυξηθούν ορισμένοι από τους παράγοντες ή να δημιουργηθούν νέοι (Dehkordi *et al.*, 2012).

Ασυνάρτητη στρατηγική

Όταν η αξιακή καμπύλη μιας εταιρείας μοιάζει σαν μια τεθλασμένη γραμμή, το προϊόν που απεικονίζεται με τη γραμμή αυτή μπορεί να περιγραφεί ως "χαμηλό - υψηλό - χαμηλό - υψηλό - χαμηλό - υψηλό". Η αξιακή αυτή καμπύλη προσδίδει απουσία συγκροτημένης στρατηγικής και είναι πολύ πιθανόν η στρατηγική να αποτελείται από ασύνδετες μεταξύ τους υποστρατηγικές, που η καθεμιά μπορεί να διέπεται από μια λογική, να εξασφαλίζει τη λειτουργία της επιχείρησης και να κρατάει σε εγρήγορση τους εργαζόμενους σε αυτή (Dehkordi *et al.*, 2012). Όμως, αν αυτές οι υποστρατηγικές μελετηθούν στο σύνολό τους, τότε η εταιρεία δεν ξεχωρίζει από τον καλύτερο ανταγωνιστή και δεν έχει ξεκάθαρη οπτική όσον αφορά τη

στρατηγική. Αυτή η αξιακή καμπύλη μπορεί να αντικατοπτρίζει μια εταιρεία στην οποία υπάρχουν εσωτερικές συγκρούσεις (Agnihotri, 2016).

Στρατηγικές αντιφάσεις

Στρατηγικές αντιφάσεις υπάρχουν όπου μια εταιρεία προσφέρει υψηλό επίπεδο σε έναν ανταγωνιστικό παράγοντα, ενώ αγνοεί άλλους που υποστηρίζουν αυτόν τον παράγοντα. Ένα παράδειγμα είναι η μεγάλη επένδυση στο να καταστεί ο ιστότοπος μιας εταιρείας εύχρηστος, αλλά δε διορθώνει την αργή ταχύτητα λειτουργίας του ιστοτόπου. Στρατηγικές ασυνέπειες μπορούν επίσης να βρεθούν μεταξύ του επιπέδου της προσφοράς και της τιμής. Για παράδειγμα, μια εταιρεία πρατηρίων πετρελαίου διαπίστωσε ότι προσέφερε «λιγότερα για περισσότερα»: λιγότερες υπηρεσίες από τον καλύτερο ανταγωνιστή σε υψηλότερη τιμή. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι έχασε γρήγορα το μερίδιο αγοράς (Burke *et al.*, 2009).

Εταιρείες χωρίς απήχηση στο ευρύ κοινό

Η γλώσσα που χρησιμοποιείται στον καμβά της στρατηγικής μάς βοηθά να καταλάβουμε αν η στρατηγική της εταιρείας έχει διαμορφωθεί κοιτάζοντας από έξω προς τα μέσα (αν εξετάζεται πρώτα η ζήτηση) ή αντίστροφα (αν εξετάζεται πρώτα η ίδια η εταιρεία). Εάν αναλύσουμε τη γλώσσα του καμβά της στρατηγικής, θα μπορούσαμε να καταλάβουμε κατά πόσο είναι σε θέση να δημιουργήσει νέα ζήτηση και σε ποιο βαθμό (Kabukin, 2014).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΠΑΝΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΟΡΙΩΝ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Για να ξεφύγουμε από τον ανταγωνισμό και να δημιουργήσουμε γαλάζιους ωκεανούς πρέπει πρώτα να επαναπροσδιορίσουμε τα όρια της αγοράς. Είναι η **πρώτη αρχή της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών** και αφορά τον κίνδυνο της αναζήτησης, ο οποίος απασχολεί πολλές εταιρείες (Leavy, 2018). Στόχος είναι να μπορέσουμε από το πλήθος των ευκαιριών που υπάρχουν, να εντοπίσουμε εκείνες οι οποίες έχουν πολλές προοπτικές από εμπορικής άποψης και θα οδηγήσουν στη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών. Είναι ιδιαίτερα δύσκολη υπόθεση η επίτευξη ενός τέτοιου στόχου, γιατί οι μάνατζερ δεν έχουν την πολυτέλεια να αφήνουν τα πάντα στην τύχη και να διαμορφώνουν τη στρατηγική τους βασιζόμενοι στο προαίσθημα και την έμπνευση της στιγμής (Kim & Mauborgne, 2005).

Προκειμένου να δημιουργήσουμε γαλάζιους ωκεανούς, μπορούμε να ακολουθήσουμε συγκεκριμένα πρότυπα δράσης. Έχουν εντοπιστεί έξι βασικές προσεγγίσεις για τον επαναπροσδιορισμό των ορίων της αγοράς, οι οποίες συνθέτουν **το πλαίσιο των έξι τακτικών**. Οι τακτικές αυτές μπορούν να έχουν εφαρμογή σε διάφορους κλάδους και να βοηθήσουν τις εταιρείες να ανακαλύψουν εμπορικά εκμεταλλεύσιμες ιδέες για τη δημιουργία γαλάζιου ωκεανού. Οι προσεγγίσεις αυτές σε καμία περίπτωση δεν απαιτούν κάποιο ξεχωριστό χάρισμα για την πρόβλεψη του μέλλοντος αλλά, αντίθετα, μας βοηθούν να δούμε γνωστά στοιχεία με μια άλλη ματιά (Burke *et al.*, 2009).

Τα ανώτερα στελέχη αντί να αναζητούν λύσεις εντός των ορίων που θέτει ο κλάδος τους, θα πρέπει συνεχώς να παραβλέπουν τα όρια αυτά ώστε να μπορέσουν να δημιουργήσουν γαλάζιους ωκεανούς. Θα πρέπει να αναζητήσουν άλλους κλάδους, άλλες στρατηγικές ομάδες, άλλες ομάδες πελατών, να αναζητήσουν άλλα προϊόντα τα οποία μπορεί να είναι συμπληρωματικά των δικών τους, άλλο λειτουργικό-συναισθηματικό προσανατολισμό και, τέλος, να επικεντρωθούν σε διαφορετικά χρονικά διαστήματα. Οι εταιρείες ξεπερνώντας τα όρια του κλάδου τους, θα μπορέσουν να δουν την αγορά από μια άλλη οπτική και να ανακαλύψουν γαλάζιους ωκεανούς. Ας εξετάσουμε πώς λειτουργεί καθεμιά από τις έξι τακτικές (Dehkordi *et al.*, 2012).

3.1 Τακτική Νο 1: Εξερεύνηση συγγενών κλάδων

Μια εταιρεία ανταγωνίζεται όχι μόνο τις εταιρείες του κλάδου της, αλλά και εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνται σε συγγενείς κλάδους και παράγουν εναλλακτικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Τα εναλλακτικά προϊόντα είναι κάτι παραπάνω από υποκατάστατα. Υποκατάστατα μεταξύ τους είναι συνήθως τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες με διαφορετική μορφή, αλλά ίδια χρήση. Αντίθετα, στις εναλλακτικές επιλογές περιλαμβάνονται προϊόντα ή υπηρεσίες που μπορεί να έχουν διαφορετική μορφή και να επιτελούν διαφορετική λειτουργία, αλλά να εξυπηρετούν τους ίδιους σκοπούς (Kabukin, 2014).

Για κάποιο αδιευκρίνιστο λόγο, παύουμε να σκεφτόμαστε αυθόρμητα όταν είμαστε πωλητές. Σπάνια οι πωλητές σκέφτονται συνειδητά για το πώς οι πελάτες τους κάνουν τις επιλογές τους. Μια αλλαγή στην τιμή, μια αλλαγή στο μοντέλο, ακόμη και μια νέα διαφημιστική καμπάνια μπορεί να προκαλέσει μια τεράστια ανταπόκριση από τους ανταγωνιστές ενός κλάδου, αλλά η ίδια ακριβώς τακτική μπορεί να περάσει απαρατήρητη σε έναν άλλο κλάδο. Εμπορικά περιοδικά, εμπορικές εκθέσεις και εκθέσεις αξιολόγησης καταναλωτών δημιουργούν ψηλότερα τείχη που χωρίζουν τους κλάδους μεταξύ τους. Συχνά, όμως, ο χώρος που υπάρχει μεταξύ συγγενών κλάδων παρέχει ευκαιρίες για αξιακή καινοτομία (Dehkordi *et al.*, 2012).

Η ειρωνεία είναι ότι οι εταιρείες που προσπάθησαν να κάνουν κάτι παρόμοιο στην Ευρώπη και τις ΗΠΑ απέτυχαν. Η έρευνα μάς δείχνει ότι οι εταιρείες αυτές έδωσαν περισσότερη προσοχή στην ανάπτυξη νέας τεχνολογίας αντί να βελτιώσουν σημαντικά την αξία. Επομένως, τα προϊόντα τους ήταν περίπλοκα και δεν ανταποκρίνονταν στις ανάγκες του κοινού (Borgianni *et al.*, 2012).

Τα παραδείγματα επιτυχημένων εταιρειών που συνδύασαν στοιχεία συγγενών κλάδων για να δημιουργήσουν νέες αγορές είναι πολλά, π.χ. η Home Depot, η Southwest Airlines, η Intuit (Dvorak & Razova, 2018).

3.2 Τακτική Νο 2: Έλεγχος διάφορων στρατηγικών ομάδων σε κάθε κλάδο

Η δημιουργία γαλάζιων ωκεανών δεν επιτυγχάνεται μόνο αν διερευνήσουμε συγγενείς κλάδους. Μπορούμε να έχουμε το ίδιο αποτέλεσμα αν διερευνήσουμε διαφορετικές στρατηγικές ομάδες. Στρατηγικές ομάδες είναι οι εταιρείες ενός κλάδου

που ακολουθούν παρόμοια στρατηγική. Οι θεμελιώδεις στρατηγικές διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στους παίκτες μιας αγοράς, στους περισσότερους κλάδους, εντοπίζονται ανάμεσα σε ένα μικρό αριθμό στρατηγικών ομάδων (Burke *et al.*, 2009).

Τις στρατηγικές ομάδες μπορούμε να τις ιεραρχήσουμε με βάση δύο κριτήρια: την τιμή και την απόδοση. Κάθε μεταβολή της τιμής τείνει να φέρει αντίστοιχη μεταβολή σε κάποιο από τα στοιχεία που επηρεάζουν την απόδοση της κάθε εταιρείας. Οι περισσότερες εταιρείες επικεντρώνονται στη βελτίωση της θέσης που κατέχουν μέσα σε μια στρατηγική ομάδα (Alam & Islam, 2017).

Το κλειδί για τη δημιουργία ενός γαλάζιου ωκεανού σε υπάρχουσες στρατηγικές ομάδες, είναι να απαλλαγούμε από κάθε είδους προκαταλήψεις και να διερευνήσουμε ποιοι παράγοντες καθορίζουν τις αποφάσεις των πελατών (Kabukin, 2014).

3.3 Τακτική Νο 3: Έλεγχος ολόκληρης της αλυσίδας των αγοραστών

Στους περισσότερους κλάδους, οι ανταγωνιστές συγκλίνουν γύρω από έναν κοινό ορισμό του ποιος είναι ο αγοραστής στόχος. Όμως, στην πραγματικότητα υπάρχει μια αλυσίδα από αγοραστές που εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα στην απόφαση της αγοράς. Οι αγοραστές ενός προϊόντος ενδέχεται να διαφέρουν από τους πραγματικούς χρήστες, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να υπάρχουν και τρίτα άτομα τα οποία έχουν σημαντική επιρροή στη λήψη της απόφασης. Αυτές οι τρεις ομάδες μπορεί ως ένα σημείο να καλύπτει η μια την άλλη, συχνά όμως διαφέρουν μεταξύ τους και επειδή διαφέρουν, είναι διαφορετικός και ο ορισμός που δίνουν στην αξία (Dvorak & Razova, 2018).

Συνήθως, κάθε εταιρεία ενός κλάδου στοχεύει σε διαφορετικές ομάδες πελατών (π.χ. μεγάλοι ή μικροί πελάτες). Ο κλάδος, ως σύνολο, στοχεύει σε μια ομάδα πελατών. Ο **κλάδος των φαρμάκων** επικεντρώνεται σε όσους έχουν τη δύναμη της επιρροής, δηλαδή τους γιατρούς. Μερικές φορές, η επιλογή της ομάδας - στόχου προκύπτει βάσει οικονομικών παραγόντων. Συχνά όμως, είναι προϊόν πρακτικών οι οποίες εφαρμόζονται από τον κλάδο και δεν αμφισβητήθηκαν ποτέ (Borgianni *et al.*, 2012).

Η ανακάλυψη ενός γαλάζιου ωκεανού είναι συχνά το αποτέλεσμα της αμφισβήτησης της καθιερωμένης λογικής με βάση την οποία γίνεται η επιλογή των αγοραστών. Μελετώντας διάφορες ομάδες αγοραστών, οι εταιρείες μπορούν να βγάλουν συμπεράσματα σχετικά με τον τρόπο επανασχεδιασμού των αξιακών τους καμπυλών, ώστε να επικεντρωθούν σε αγοραστές που πριν αγνοούσαν (Agnihotri, 2016).

Το παράδειγμα της Novo Nordisk

Μπορούμε να σκεφτούμε, για παράδειγμα, το γαλάζιο ωκεανό που δημιούργησε η **Novo Nordisk**, η εταιρεία παραγωγής ινσουλίνης στη Δανία. Η Novo Nordisk είναι η μεγαλύτερη παραγωγός εταιρεία ινσουλίνης και ηγείται παγκόσμια στο χώρο του διαβήτη. Παράγει και διαθέτει στην αγορά φαρμακευτικά προϊόντα και υπηρεσίες που έχουν αληθινή απήχηση στους ασθενείς, στον ιατρικό κόσμο και στην κοινωνία. Ινσουλίνη χρησιμοποιείται από τους διαβητικούς για να ρυθμίσει το επίπεδο του σακχάρου στο αίμα τους (Pogrebnyakov & Kristensen, 2011; Rendtorff, 2018).

Ανέκαθεν, οι εταιρείες παραγωγής ινσουλίνης, όπως οι περισσότερες εταιρείες παραγωγής φαρμάκων, επικεντρώνουν την προσοχή τους σε μια ομάδα άσκησης επιρροής: τους γιατρούς. Οι εταιρείες θεωρούν τους γιατρούς ως ομάδα-στόχο, επειδή οι γιατροί είναι εκείνοι που επηρεάζουν την επιλογή των διαβητικών. Στο παρελθόν, οι προσπάθειές τους επικεντρώνονταν στην παραγωγή καθαρότερης ινσουλίνης για να ικανοποιηθεί το πάγιο αίτημα των γιατρών για καλύτερα φάρμακα. Οι τεχνικές καθαρισμού είχαν βελτιωθεί εντυπωσιακά ως τις αρχές της δεκαετίας του '80. Όσο η καθαρότητα της ινσουλίνης αποτελούσε τον παράγοντα που προσδιόριζε τον ανταγωνισμό στο χώρο, μια εταιρεία μπορούσε να κάνει ελάχιστα πράγματα για να βελτιωθεί σε αυτό τον τομέα. Η ίδια η Novo Nordisk είχε ήδη δημιουργήσει ινσουλίνη με ίδια χημική σύνθεση με την ινσουλίνη που παράγει ο ανθρώπινος οργανισμός. Ο ανταγωνισμός επέφερε πολύ γρήγορα τη σύγκλιση των μεγαλύτερων ανταγωνιστριών εταιρειών (Pogrebnyakov & Kristensen, 2011; Rendtorff, 2018).

Η Novo Nordisk διαπίστωσε ότι μπορούσε να ξεφύγει από τον ανταγωνισμό και να δημιουργήσει ένα γαλάζιο ωκεανό εάν έστρεφε την προσοχή της στους χρήστες, στους ίδιους τους ασθενείς. Η Novo Nordisk διαπίστωσε ότι οι διαβητικοί

αντιμετώπιζαν προβλήματα όταν έκαναν χρήση της ινσουλίνης σε φιαλίδια. Ήταν υποχρεωμένοι να χειρίζονται ταυτόχρονα τις σύριγγες, τις βελόνες και την ινσουλίνη και να μετρούν τις δόσεις ανάλογα με τις ανάγκες τους. Οι βελόνες και οι σύριγγες δημιουργούσαν αισθήματα στιγματισμού. Οι ασθενείς δεν ήθελαν να χρησιμοποιούν τις σύριγγες όταν ήταν εκτός σπιτιού, αν και ορισμένοι από αυτούς δεν μπορούσαν να το αποφύγουν γιατί έπρεπε να κάνουν ενέσεις ινσουλίνης αρκετές φορές μέσα στην ίδια ημέρα (Rendtorff, 2018).

Όλα αυτά βοήθησαν τη Novo Nordisk να δημιουργήσει το Novo Pen, το οποίο κυκλοφόρησε στην αγορά το 1985. Το Novo Pen προσέφερε στους διαβητικούς μια φιλική προς το χρήστη λύση στο πρόβλημα της χρήσης της ινσουλίνης. Το Novo Pen έμοιαζε με μια πένα και περιείχε μια κάψουλα ινσουλίνης που μπορούσε να διαρκέσει περίπου μια εβδομάδα. Όλοι οι ασθενείς, ακόμα και οι τυφλοί, μπορούσαν να ρυθμίσουν τη δόση τους αφού η πένα είχε ενσωματωμένο έναν μηχανισμό που τους ειδοποιούσε με ένα κλικ. Οι ασθενείς είχαν μαζί τους την πένα και μπορούσαν να πάρουν εύκολα τη δόση του χωρίς τον μεπλά των βελόνων και τον συρίγγων (Pogrebnyakov & Kristensen, 2011; Rendtorff, 2018).

Για να έχει κυρίαρχη θέση στον γαλάζιο ωκεανό που είχε δημιουργήσει, η Novo Nordisk το 1989 κυκλοφόρησε το Novo Let, μια συσκευή ενέσεων ινσουλίνης μιας χρήσεως που έμοιαζε με στυλό, η οποία διευκόλυνε τους ασθενείς ακόμα περισσότερο. Το 1999 η Novo Nordisk κυκλοφόρησε το Inpuno, ένα σύστημα με κάψουλες με ενσωματωμένη ηλεκτρονική μνήμη. Το Inpuno ήταν προγραμματισμένο να παρέχει τις δόσεις με τη βοήθεια της μνήμης, ενώ παράλληλα παρείχε πληροφορίες σχετικά με την παρούσα δόση, την περασμένη δόση και το χρόνο που είχε μεσολαβήσει μειώνοντας έτσι τους κινδύνους αλλά και την ανησυχία των ασθενών για την τυχόν παράλειψη μιας δόσης (Pogrebnyakov & Kristensen, 2011; Rendtorff, 2018).

Η στρατηγική της Novo Nordisk άλλαξε την εικόνα του κλάδου και μεταμόρφωσε την εταιρεία από απλό παραγωγό ινσουλίνης σε εταιρεία που εξειδικεύεται στο διαβήτη. Το Novo Pen και τα μεταγενέστερα συστήματα κυρίευσαν την αγορά της ινσουλίνης. Οι πωλήσεις των συσκευών παροχής ινσουλίνης έχουν το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς στην Ευρώπη και την Ιαπωνία, όπου στους ασθενείς συνιστάται να παίρνουν συχνές δόσεις ινσουλίνης καθημερινά (Rendtorff, 2018).

Αν και το μερίδιο της Novo Nordisk στην Ευρωπαϊκή αγορά ξεπερνά το 60% και το 80% στην Ιαπωνία, το 70% των συνολικών εσόδων της προέρχεται από την εξειδίκευσή της στο διαβήτη, η οποία οφείλεται στο γεγονός ότι η εταιρεία σκέφτεται σαν ασθενής και όχι σαν γιατρός. Η εταιρεία μεταμορφώθηκε από παραγωγός ινσουλίνης σε εταιρεία που ειδικεύεται στο διαβήτη και οι συσκευές της έχουν το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στην Ευρώπη και στην Ιαπωνία. Η εταιρεία διαθέτει μονάδα παραγωγής στην Κίνα, με συνολική έκταση 88.000 m² και επένδυση 400.000.000\$. Ο διαβήτης αποτελεί μείζον πρόβλημα υγείας στην Κίνα και εκτιμάται ότι αριθμεί στη συγκεκριμένη χώρα 40 εκατομμύρια πάσχοντες (Rendtorff, 2018).

Αν ξεπεράσουν τους παραδοσιακούς ορισμούς του αγοραστή-στόχου, οι εταιρείες μπορούν να ανακαλύψουν νέους τρόπους δημιουργίας αξίας (Pogrebnyakov & Kristensen, 2011; Rendtorff, 2018).

3.4 Τακτική Νο 4: Έλεγχος συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών

Ελάχιστα προϊόντα και υπηρεσίες χρησιμοποιούνται σε κενό. Στις περισσότερες περιπτώσεις, άλλα προϊόντα και υπηρεσίες επηρεάζουν την αξία τους. Η ανεκμετάλλευτη αξία συχνά κρύβεται σε συμπληρωματικά προϊόντα και υπηρεσίες. Το κλειδί είναι να ανακαλύψει κανείς την ολοκληρωμένη λύση που αναζητούν οι αγοραστές όταν επιλέγουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Αυτό δεν είναι και τόσο δύσκολο να γίνει, αν λάβει κανείς υπόψη του τι συμβαίνει πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη χρήση ενός προϊόντος (Alam & Islam, 2017).

Το παράδειγμα της Salick Health Care Inc.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα κέντρα Salick Health Care της Zeneca Group PLC για την **καταπολέμηση του καρκίνου**, τα οποία παρέχουν όλες τις θεραπείες κατά του καρκίνου, έτσι ώστε οι ασθενείς να μη χρειάζεται να πηγαίνουν από το ένα κέντρο θεραπείας στο άλλο κλείνοντας διαφορετικά ραντεβού για κάθε θεραπεία.

Η ιδέα της δημιουργίας των κέντρων θεραπείας Salick προήλθε από προσωπική εμπειρία του Bernard Salick το 1983. Η εξάχρονη τότε κόρη του,

διαγνώστηκε με έναν σπάνιο καρκίνο των οστών. Περνώντας μαζί της τις νύχτες σε θλιβερές αίθουσες επειγόντων περιστατικών, εμπνεύστηκε να ιδρύσει ένα κέντρο καρκίνου εξωτερικών ασθενών στο Cedars-Sinai Medical Center στο Λος Άντζελες, όπου οι ασθενείς θα μπορούσαν να λαμβάνουν φροντίδα όλο το εικοσιτετράωρο.

Η κόρη του επέζησε, και η Salick Health Care Inc. επεκτάθηκε σε μια αλυσίδα 12 κέντρων θεραπείας καρκίνου, στο Λος Άντζελες και τη Νέα Υόρκη. Όμως, στο νέο κόσμο της διαχειριζόμενης φροντίδας, τα στελέχη συχνά δεν εντυπωσιάζονται από την εντυπωσιακή αρχιτεκτονική και την προσωπική εξυπηρέτηση ενός κέντρου. Θέλουν ποιότητα με χαμηλό κόστος. Έτσι, ο Δρ. Salick, πρωτοπόρησε σε ένα είδος κέντρων θεραπείας καρκίνου του δικτύου HMO, το SalickNet.

3.5 Τακτική Νο 5: Δημιουργία ενός προϊόντος που να απευθύνεται και στη λογική και στο συναίσθημα του αγοραστή

Ο ανταγωνισμός σε έναν κλάδο τείνει να συγκλίνει σε μια συγκεκριμένη παράμετρο προσέλκυσης των πελατών και όχι μόνο σε μια αποδεκτή έννοια του φάσματος των προϊόντων και των υπηρεσιών. Σε ορισμένους κλάδους ο ανταγωνισμός είναι ανταγωνισμός τιμής και λειτουργικότητας που βασίζεται στον υπολογισμό της χρησιμότητας. Δηλαδή η προσέγγιση βασίζεται στη λογική. Σε άλλους κλάδους ο ανταγωνισμός είναι ανταγωνισμός αισθήσεων. Η προσέγγισή τους δηλαδή βασίζεται στο συναίσθημα (Dehkordi *et al.*, 2012).

Ωστόσο, η ελκυστικότητα των περισσότερων προϊόντων ή υπηρεσιών είναι σπάνια αποτέλεσμα της μιας ή της άλλης προσέγγισης. Αντίθετα, είναι συνήθως αποτέλεσμα του τρόπου με τον οποίο οι εταιρείες έχουν ανταγωνιστεί στο παρελθόν, ο οποίος έχει ασυνείδητα εκπαιδεύσει τους καταναλωτές (Leavy, 2018).

Η συμπεριφορά των εταιρειών επηρεάζει τις προσδοκίες των καταναλωτών και το αντίστροφο. Με το πέρασμα του χρόνου, οι εταιρείες που προσανατολίζονται στη λειτουργικότητα, προσανατολίζονται ακόμη περισσότερο στη λειτουργικότητα. Δεν είναι τυχαίο ότι οι έρευνες αγοράς σπάνια αποκαλύπτουν νέα στοιχεία για το τι προσελκύει τους καταναλωτές. Οι εταιρείες έχουν εκπαιδεύσει τους καταναλωτές έτσι ώστε να ξέρουν τι περιμένουν, και όταν αυτοί ερωτώνται δίνουν την ίδια απάντηση: μεγαλύτερη ποσότητα του ίδιου προϊόντος για λιγότερα χρήματα (Alam & Islam, 2017).

Όταν οι εταιρείες τολμήσουν να αμφισβητήσουν το λειτουργικό-συναισθηματικό προσανατολισμό του κλάδου τους, συχνά ανακαλύπτουν νέο χώρο στην αγορά. Παρατηρήθηκαν δύο κοινά πρότυπα συμπεριφοράς των εταιρειών. Οι εταιρείες που βασίζονται στο συναίσθημα προσφέρουν πρόσθετα στοιχεία που αυξάνουν την τιμή, χωρίς να βελτιώνουν τη λειτουργικότητα του προϊόντος. Η απομάκρυνση αυτών των πρόσθετων στοιχείων μπορεί να δημιουργήσει ένα ουσιαστικά απλούστερο και χαμηλού κόστους επιχειρηματικό μοντέλο που οι πελάτες θα δέχονται ευχάριστα. Αντίθετα, οι εταιρείες που στηρίζονται στη λειτουργικότητα μπορούν να δώσουν ζωή σε καθημερινά προϊόντα προσθέτοντας λίγο συναίσθημα, το οποίο θα τονώσει τη ζήτηση (Burke *et al.*, 2009).

Το παράδειγμα της Pfizer

Κατά τον ίδιο τρόπο, η **Pfizer** με το δημοφιλέστατο **Viagra** κατάφερε να μετατρέψει ένα φαρμακευτικό προϊόν σε ένα προϊόν που βελτιώνει την ποιότητα ζωής (Kabukin, 2014). Με τη δημιουργία του Viagra το 1998, η Pfizer δημιούργησε έναν γαλάζιο ωκεανό στα φάρμακα για τον τρόπο ζωής ξεπερνώντας τα όρια της φαρμακευτικής βιομηχανίας εκείνης της εποχής.

Η εξαιρετικά επιτυχημένη στρατηγική κίνηση της Pfizer, οφείλεται στη μετατόπιση της εστίασής της από τον κυρίως λειτουργικό προσανατολισμό της φαρμακευτικής βιομηχανίας - ιατρική θεραπεία - στη βελτίωση του τρόπου ζωής, έναν συναισθηματικό προσανατολισμό. Όταν οι εταιρείες είναι πρόθυμες να αμφισβητήσουν τον λειτουργικό - συναισθηματικό προσανατολισμό του κλάδου τους, μπορούν συχνά να δημιουργήσουν νέο χώρο στην αγορά.

Οι συναισθηματικά προσανατολισμένες βιομηχανίες προσφέρουν πολλά πρόσθετα στοιχεία τα οποία δίνουν αξία, χωρίς όμως να βελτιώνουν τη λειτουργικότητα. Η απομάκρυνση αυτών των πρόσθετων στοιχείων μπορεί να δημιουργήσει ένα ουσιαστικά απλούστερο, χαμηλότερης τιμής και χαμηλότερου κόστους επιχειρηματικό μοντέλο που οι πελάτες θα καλωσόριζαν. Αντίθετα, οι λειτουργικά προσανατολισμένες βιομηχανίες μπορούν συχνά να εμφυσησουν νέα ζωή στα προϊόντα, προσθέτοντας μια δόση συναισθήματος και, με αυτόν τον τρόπο, μπορούν να τονώσουν τη νέα ζήτηση.

Αμέτρητοι γαλάζιοι ωκεανοί θα δημιουργηθούν σύντομα σε αρκετούς κλάδους του τομέα των υπηρεσιών επειδή η συναισθηματική προσέγγιση θα αντικατασταθεί από μια λειτουργική προσέγγιση. Κλάδοι που στο παρελθόν στηρίζονταν στις διαπροσωπικές σχέσεις, όπως οι ασφάλειες και οι επενδύσεις, είναι έτοιμοι για αλλαγή (Dehkordi *et al.*, 2012).

3.6 Τακτική Νο 6: Διερεύνηση διαφορετικών χρονικών περιόδων

Όλοι οι κλάδοι υπόκεινται σε εξωτερικές πιέσεις που επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας τους στο πέρασμα του χρόνου. Μπορούμε να σκεφτούμε για παράδειγμα, την ταχεία άνοδο του διαδικτύου ή του παγκόσμιου κινήματος για την προστασία του περιβάλλοντος. Αν παρατηρήσουμε αυτές τις στάσεις από τη σωστή προοπτική, θα μπορέσουμε να ανακαλύψουμε ευκαιρίες για τη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών (Kabukin, 2014).

Οι πιο πολλές εταιρείες προσαρμόζονται σταδιακά στην εξέλιξη των γεγονότων. Είτε πρόκειται για την εμφάνιση νέων καινοτομιών τεχνολογίας είτε για νέα νομικά πλαίσια, οι μάνατζερ τείνουν να προβάλλουν τις νέες τάσεις για το μέλλον. Διερωτώνται προς ποια κατεύθυνση θα εξελιχθεί μια τεχνολογία και με ποια ταχύτητα, πώς θα υιοθετηθεί και σχεδιάζουν τις δικές τους ενέργειες με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορέσουν να προσαρμοστούν με την ανάπτυξη των τάσεων που παρακολουθούν (Agnihotri, 2016).

Οι ιδέες για τη δημιουργία ενός γαλάζιου ωκεανού έρχονται σπάνια όταν κάποιος προβάλλει την ίδια την τάση. Αντίθετα, προκύπτουν από επιχειρηματικές ιδέες όταν κάποιος εξετάσει πώς η τάση θα αλλάξει την αξία για τους πελάτες και πώς θα επηρεάσει το επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρείας. Μελετώντας με την πάροδο του χρόνου την τιμή που μια αγορά αποδίδει σήμερα στην αξία που μπορεί να προσφέρει αύριο, οι μάνατζερ μπορούν να διαμορφώσουν ενεργά το μέλλον τους και να διεκδικήσουν ένα νέο ωκεανό. Το να κοιτάς πέρα από το χρόνο είναι ίσως πιο δύσκολο από τις προηγούμενες προσεγγίσεις, αλλά μπορεί να υπαχθεί στην ίδια μεθοδική προσέγγιση. Δε μιλάμε για πρόβλεψη του μέλλοντος, κάτι που είναι εγγενώς αδύνατον. Αντίθετα, μιλάμε για την εξεύρεση πληροφοριών σχετικά με τις τάσεις που παρατηρούνται σήμερα (Leavy, 2018).

Για να σχηματίσουμε τη βάση μιας στρατηγικής για γαλάζιο του ωκεανό, τρεις αρχές είναι σημαντικές για την αξιολόγηση των τάσεων με την πάροδο του χρόνου: Κατ' αρχήν, αυτές οι τάσεις πρέπει να είναι καθοριστικές για τον κλάδο μας, δεύτερον πρέπει να είναι μη αναστρέψιμες και τρίτον πρέπει να έχουν μια σταθερή τροχιά. Πολλές τάσεις μπορούν να παρατηρηθούν ανά πάσα στιγμή: Για παράδειγμα μια ασυνέχεια στην τεχνολογία, η επικράτηση ενός νέου τρόπου ζωής ή μια αλλαγή στη νομοθεσία ή στο κοινωνικό περιβάλλον. Αλλά συνήθως μόνο μια ή δύο από αυτές τις τάσεις, θα έχουν καθοριστικό αντίκτυπο σε οποιοδήποτε κλάδο. Μπορεί να διακρίνουμε μια τάση ή ένα σημαντικό γεγονός χωρίς όμως να είναι δυνατόν να προβλέψουμε την εξέλιξή τους (Burke *et al.*, 2009).

Όταν διακρίνουμε μια τέτοια τάση, τότε μπορούμε να κοιτάξουμε στο μέλλον και να αναρωτηθούμε τι εικόνα θα παρουσιάζει η αγορά αν η τάση είχε μια λογική κατάληξη. Στη συνέχεια, γυρνώντας προς τα πίσω, μπορούμε να δούμε τι πρέπει να αλλάξουμε σήμερα για να ανακαλύψουμε έναν γαλάζιο ωκεανό (Dehkordi *et al.*, 2012).

3.7 Κατανόηση του νέου χώρου της αγοράς

Μελετώντας τα συμβατικά όρια του ανταγωνισμού, μπορούμε να ανακαλύψουμε πώς θα κάνουμε στρατηγικές κινήσεις που θα ανατρέπουν την παράδοση, θα επαναπροσδιορίζουν τα σύνορα της αγοράς και θα δημιουργούν γαλάζιους ωκεανούς. Η διαδικασία ανακάλυψης και δημιουργίας γαλάζιων ωκεανών δεν αφορά πρόβλεψη ή προτίμηση των τάσεων. Ούτε αφορά μια διαδικασία δοκιμής και σφάλματος, στην οποία εφαρμόζονται οι νέες επιχειρηματικές ιδέες ή η διαίσθηση των διευθυντικών στελεχών (Dvorak & Razova, 2018).

Αντίθετα, τα διευθυντικά στελέχη ακολουθούν μια δομημένη διαδικασία αναδιάταξης της πραγματικότητας της αγοράς με έναν εντελώς διαφορετικό τρόπο. Μέσω της αναμόρφωσης των στοιχείων που υπάρχουν στην αγορά και ξεπερνώντας τα όρια που ήδη υπάρχουν, θα είναι σε θέση να απελευθερωθούν από το σκληρό ανταγωνισμό που υπάρχει στους κόκκινους ωκεανούς (Alam & Islam, 2017). Στο σχήμα 3.1 παρουσιάζεται συνοπτικά το πλαίσιο των έξι τακτικών.

Σχήμα 3.1

Από το σκληρό ανταγωνισμό στη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών

	Σκληρός Ανταγωνισμός	Δημιουργία γαλάζιων ωκεανών
Κλάδος	Επικεντρώνεται στους άλλους παίκτες του κλάδου	Διερευνά συγγενικούς κλάδους
Στρατηγική ομάδα	Επικεντρώνεται στην ανταγωνιστική θέση μέσα σε μια στρατηγική ομάδα	Διερευνά διάφορες στρατηγικές ομάδες μέσα στον κλάδο
Ομάδα αγοραστών	Επικεντρώνεται στην καλύτερη εξυπηρέτηση της ομάδας αγοραστών	Επαναπροσδιορίζει την ομάδα αγοραστών του κλάδου
Φάσμα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών	Επικεντρώνεται στη μεγιστοποίηση της αξίας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας εντός των ορίων του κλάδου	Εξετάζει συμπληρωματικά προϊόντα και υπηρεσίες
Λειτουργικός – συναισθηματικός προσανατολισμός του κλάδου	Επικεντρώνεται στη βελτίωση της επίδοσης στο θέμα των τιμών μέσα στο πλαίσιο της λειτουργικής – συναισθηματικής προσέγγισης του κλάδου	Επανεξετάζει το λειτουργικό – συναισθηματικό προσανατολισμό του κλάδου
Χρόνος	Αναλώνεται στην προσαρμογή στις εξωτερικές τάσεις όταν αυτές εκδηλώνονται	Συμμετέχει στη διαμόρφωση των τάσεων σε βάθος

Πηγή: Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, W. Chan Kim, Renée Mauborgne

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΗ ΓΕΝΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ ΚΑΙ ΟΧΙ ΣΤΟΥΣ ΑΡΙΘΜΟΥΣ

Οι περισσότερες εταιρείες μένουν προσκολλημένες στους κόκκινους ωκεανούς εξαιτίας της διαδικασίας κατάρτισης της στρατηγικής τους. Η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού τις υποχρεώνει να ανταγωνίζονται μέσα στον υπάρχοντα χώρο της αγοράς και καταλήγει στην προετοιμασία ενός μεγάλου εγγράφου, το οποίο στην πραγματικότητα αποτελεί συρραφή δεδομένων που προέρχονται από άτομα από διάφορα τμήματα της εταιρείας που συχνά έχουν αντικρουόμενες απόψεις και κακή επικοινωνία (Leavy, 2018).

Τα περισσότερα σχέδια δεν έχουν καθόλου στρατηγικό σχεδιασμό, αλλά είναι ένα μείγμα από τακτικές που έχουν νόημα αν ληφθούν ξεχωριστά, αλλά συλλογικά δεν προσθέτουν μια συγκεκριμένη κατεύθυνση που θα ξεχωρίσει την εταιρεία από τις υπόλοιπες, πόσο μάλλον να τη βοηθήσει να ξεφύγει από τον ανταγωνισμό (Burke *et al.*, 2009).

Αυτό μας οδηγεί στη **δεύτερη αρχή της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών**: Εστιάστε στη γενική εικόνα και όχι στους αριθμούς. Εδώ αναπτύσσεται μια εναλλακτική προσέγγιση στην υπάρχουσα διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού, η οποία βασίζεται όχι στην προετοιμασία ενός εγγράφου, αλλά στη χάραξη ενός καμβά στρατηγικής. Αυτή η προσέγγιση οδηγεί σε στρατηγικές που απελευθερώνουν τη δημιουργικότητα ενός ευρέος φάσματος ατόμων μέσα σε μια επιχείρηση, αποκαλύπτοντας τους γαλάζιους ωκεανούς στις επιχειρήσεις, τις κάνει εύκολα κατανοητές και μπορούν να εφαρμοστούν αποτελεσματικά (Kabukin, 2014).

4.1 Εστίαση στη γενική εικόνα

Ο καμβάς της στρατηγικής δεν απεικονίζει μόνο την τρέχουσα στρατηγική μιας εταιρείας, αλλά επίσης βοηθά να σχεδιαστεί η μελλοντική της στρατηγική. Χτίζοντας τη στρατηγική της γύρω από ένα καμβά στρατηγικής, μια εταιρεία και τα ανώτατα διευθυντικά της στελέχη, εστιάζουν στη γενική εικόνα, αντί να αναλώνονται σε αριθμούς και εξειδικευμένη ορολογία και να παγιδεύονται σε λεπτομέρειες (Dehkordi *et al.*, 2012).

Όπως αποκαλύπτεται στα προηγούμενα κεφάλαια, σχεδιάζουμε έναν καμβά στρατηγικής, ο οποίος επιτελεί τρεις λειτουργίες. Πρώτον, μας δείχνει το στρατηγικό προφίλ ενός κλάδου απεικονίζοντας ξεκάθαρα τους παράγοντες (και τους πιθανούς μελλοντικούς παράγοντες) που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των παικτών. Δεύτερον, μας δείχνει το στρατηγικό προφίλ των σημερινών και των πιθανών ανταγωνιστών, προσδιορίζοντας σε ποιους παράγοντες επενδύουν στρατηγικά. Τέλος, μας δείχνει το στρατηγικό προφίλ ή την αξιακή καμπύλη μιας εταιρείας, απεικονίζοντας τον τρόπο με τον οποίο επενδύει σήμερα στους παράγοντες του ανταγωνισμού και πώς μπορεί μελλοντικά να επενδύσει σε αυτούς (Burke *et al.*, 2009).

Επίσης, διαπιστώθηκε ότι το στρατηγικό προφίλ με μεγάλες δυνατότητες να ανοίξει το δρόμο για έναν γαλάζιο ωκεανό έχει τρεις συμπληρωματικές ιδιότητες: Σημείο εστίασης, διαφοροποίηση και ακαταμάχητο σλόγκαν. Αν στο στρατηγικό προφίλ μιας εταιρείας δεν διακρίνονται καθαρά αυτά τα τρία χαρακτηριστικά, η στρατηγική της θα είναι πιθανότατα μπερδεμένη, δεν θα διαφέρει από τις στρατηγικές άλλων εταιρειών και θα είναι δύσκολο να γίνει κτήμα όλων. Κατά πάσα πιθανότητα η εκτέλεσή της θα είναι δαπανηρή (Leavy, 2018).

4.2 Σχεδιάζοντας τον καμβά της στρατηγικής

Η διαδικασία σχεδίασης ενός καμβά στρατηγικής δεν είναι ποτέ εύκολη. Ακόμα και ο προσδιορισμός των παραγόντων του ανταγωνισμού δεν είναι καθόλου απλός. Ο τελικός κατάλογος είναι συνήθως πολύ διαφορετικός από το προσχέδιο. Επίσης, είναι δύσκολο να εκτιμηθεί πώς αξιολογεί μια εταιρεία και οι ανταγωνιστές της τους διάφορους ανταγωνιστικούς παράγοντες (Dehkordi *et al.*, 2012).

Ως εκ τούτου, έχει αναπτυχθεί μια δομημένη διαδικασία σχεδιασμού και διαμόρφωσης ενός στρατηγικού καμβά, μέσω του οποίου ωθείται η στρατηγική προς ένα γαλάζιο ωκεανό. Η διαδικασία η οποία βασίζεται στις έξι τακτικές της δημιουργίας γαλάζιων ωκεανών και έχει πολλά οπτικά ερεθίσματα που ξεκλειδώνουν τη δημιουργικότητα, χωρίζεται σε **τέσσερα βήματα** (βλέπε Σχήμα 4.1).

Σχήμα 4.1
Τα τέσσερα βήματα για την οπτικοποίηση της στρατηγικής

1. Οπτική αφύπνιση	2. Οπτική διερεύνηση	3. Οπτική αναπαράσταση της στρατηγικής	4. Οπτική επικοινωνία
<ul style="list-style-type: none"> • Σύγκριση της επιχείρησης με τις επιχειρήσεις των ανταγωνιστών, απεικονίζοντας την κατάσταση «ως έχει». • Εντοπισμός του σημείου ή των σημείων που πρέπει να αλλάξει η στρατηγική. 	<ul style="list-style-type: none"> • Έλεγχος των έξι τακτικών για τη δημιουργία των γαλάζιων ωκεανών. • Παρατήρηση των διακριτών πλεονεκτημάτων των εναλλακτικών προϊόντων και υπηρεσιών. • Εντοπισμός των παραγόντων που πρέπει να εξαλειφθούν, να δημιουργηθούν ή να αλλάξουν. 	<ul style="list-style-type: none"> • Σχεδίαση του καμβά της στρατηγικής απεικονίζοντας την κατάσταση «όπως θα είναι στο μέλλον» από παρατηρήσεις επί του πεδίου. • Συλλογή απόψεων σχετικά με εναλλακτικούς καμβάδες στρατηγικής από τους πελάτες, τους πελάτες των ανταγωνιστών και τους μη πελάτες. • Χρήση αυτών των απόψεων για να διαμορφωθεί η καλύτερη στρατηγική. 	<ul style="list-style-type: none"> • Διαμοιρασμός των στρατηγικών προφίλ που απεικονίζουν το «πριν» και το «μετά» σε μια σελίδα, έτσι ώστε η σύγκριση να γίνεται ευκολότερα. • Υποστήριξη μόνον εκείνων των έργων και των επιχειρησιακών κινήσεων που επιτρέπουν στην εταιρεία να καλύψει τα κενά και να εφαρμόσει τη νέα στρατηγική.

Πηγή: Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, W. Chan Kim, Renée Mauborgne

Βήμα 1ο: Οπτική αφύπνιση

Πριν διαμορφώσουμε οποιαδήποτε στρατηγική, είναι απαραίτητο να υπάρχει μια κοινή αντίληψη της παρούσας κατάστασης. Συνεπώς σχεδιάζουμε το διάγραμμα της στρατηγικής το οποίο μπορεί να φέρει στην επιφάνεια αντιφάσεις. Στη συνέχεια κάνουμε σύγκριση της στρατηγικής με τη στρατηγική των ανταγωνιστών και ανακαλύπτουμε τις αδυναμίες της εταιρείας (Agnihotri, 2016).

Η άσκηση σχεδίασης του καμβά της στρατηγικής αναδεικνύει την ανάγκη για αλλαγή καλύτερα από τους αριθμούς και τις λέξεις, με αποτέλεσμα τα ανώτερα στελέχη να πειστούν ότι είχε έρθει η ώρα να επανεξεταστεί σοβαρά η υφιστάμενη στρατηγική (Kabukin, 2014).

Βήμα 2ο: Οπτική διερεύνηση

Μετά την οπτική αφύπνιση που είναι το πρώτο βήμα, μια ομάδα από ανώτατα στελέχη θα αναλάβει να έρθει σε επαφή με την καθημερινή πραγματικότητα και θα προσπαθήσει να καταλάβει γιατί οι πελάτες χρησιμοποιούν ή δε χρησιμοποιούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της εταιρείας. Το δεύτερο βήμα μπορεί να θεωρείται προφανές, αλλά έχει διαπιστωθεί ότι οι μάνατζερ συχνά αναθέτουν αυτό το στάδιο του σχεδιασμού της στρατηγικής σε τρίτους. Βασίζονται δηλαδή σε αναφορές που άλλα άτομα έχουν συντάξει (οι οποίοι συνήθως δεν έχουν άμεση επαφή με όσα γράφουν) (Dehkordi *et al.*, 2012).

Μια εταιρεία ποτέ δεν πρέπει να χαρίζει την όρασή της σε τρίτους, γιατί ποτέ δε θα μπορέσουν να δουν τα πράγματα όπως εκείνη. Οι μεγάλοι ζωγράφοι δε ζωγραφίζουν με βάση τις περιγραφές, ούτε από φωτογραφίες. Θέλουν να βλέπουν οι ίδιοι το θέμα του πίνακά τους. Το ίδιο συμβαίνει και με όσους καταστρώνουν επιτυχημένες στρατηγικές (Kabukin, 2014).

Πριν γίνει δήμαρχος της Νέας Υόρκης, ο Michael Bloomberg εξυμνήθηκε για την οξυδέρκειά του, επειδή κατάλαβε ότι οι εταιρείες παροχής online οικονομικών πληροφοριών, έπρεπε εκτός από τα δεδομένα να παρέχουν και εργαλεία ανάλυσης των δεδομένων, έτσι ώστε οι χρήστες να είναι σε θέση να τα κατανοήσουν. Ο ίδιος ο Bloomberg θα έλεγε ότι η ανάγκη αυτή ήταν προφανής για οποιονδήποτε είχε παρακολουθήσει τους χρηματιστές να χρησιμοποιούν το Reuters ή το Dow Jones Telerate. Πριν από τον Bloomberg, οι χρηματιστές χρησιμοποιούσαν χαρτί, μολύβι και αριθμομηχανή για να γράφουν τις χρηματιστηριακές τιμές, να υπολογίζουν την εύλογη αξία πριν πάρουν οποιαδήποτε απόφαση αγοράς ή πώλησης, κάτι που τους κόστιζε πολύ, τόσο σε χρόνο όσο και σε χρήμα και συνεπαγόταν λάθη (Burke *et al.*, 2009).

Οι μεγάλες στρατηγικές ιδέες, δεν είναι τόσο γέννημα μιας ιδιοφυΐας, αλλά γεννώνται μετά από μια επιτόπου διερεύνηση της κατάστασης και από την αμφισβήτηση των υφιστάμενων ορίων του ανταγωνισμού. Ο Bloomberg είχε αυτήν τη μοναδική ιδέα επειδή, αντί να εστιάσει την προσοχή του σε όσους είναι υπεύθυνοι για την αγορά ηλεκτρονικών υπολογιστών, ασχολήθηκε με τους χρήστες, δηλαδή, τους χρηματιστές και τους αναλυτές. Έτσι μπόρεσε να δει κάτι που για τους υπόλοιπους δεν ήταν εμφανές (Alam & Islam, 2017).

Βεβαίως, θα πρέπει στην αρχή να ασχοληθούμε με τους πελάτες, αλλά δε θα πρέπει να σταματήσουμε εκεί. Θα πρέπει επίσης να ασχοληθούμε και με όσους δεν είναι πελάτες μας. Όταν ο πελάτης δεν είναι ο ίδιος με τον τελικό αποδέκτη του προϊόντος, το χρήστη δηλαδή, θα πρέπει να διερευνήσουμε και αυτόν. Δε θα πρέπει μόνο να συζητήσουμε με τους χρήστες, αλλά θα πρέπει να τους παρατηρήσουμε και εν δράσει. Εάν εντοπίσουμε ποια προϊόντα και υπηρεσίες χρησιμοποιούν συμπληρωματικά προς τα δικά μας, μπορούμε να ανακαλύψουμε αμέτρητες νέες ευκαιρίες. Τέλος, χρειάζεται να δούμε με ποιους εναλλακτικούς τρόπους οι πελάτες μας ικανοποιούν τις ανάγκες που ικανοποιεί το δικό μας προϊόν ή υπηρεσία. Αντί να χρησιμοποιήσουμε, για παράδειγμα, το αεροπλάνο για κάποιο ταξίδι μας, μπορούμε να πάρουμε το αυτοκίνητό μας, επομένως, θα πρέπει να εξετάσουμε ποια είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τα πλεονεκτήματα αυτού του μέσου μεταφοράς (Kabukin, 2014).

Βήμα 3ο: Οπτική αναπαράσταση της στρατηγικής

Μετά το σχεδιασμό των καμβάδων της στρατηγικής, γίνεται η παρουσίασή τους σε ένα κοινό: Μη πελάτες, πελάτες των ανταγωνιστών και μερικούς ιδιαίτερα απαιτητικούς πελάτες. Στη συνέχεια, θα πρέπει να αξιολογηθούν τα στοιχεία που παρουσιάζονται στους καμβάδες. Η προσέγγιση αυτή θα πρέπει να είναι διαυγής, άμεση και απαλλαγμένη από πολιτικές διεργασίες που χαρακτηρίζουν συχνά τη διαδικασία της διαμόρφωσης μιας στρατηγικής (Dehkordi *et al.*, 2012).

Τα ανώτερα στελέχη πρέπει να βασιστούν στην πρωτοτυπία και τη σαφήνεια των διαγραμμάτων τους. Αφού τοποθετήσουν τις αξιολογήσεις τους στα διαγράμματα, οι κριτές πρέπει να εξηγήσουν με ποιο τρόπο έκαναν αυτές τις επιλογές (έτσι τροφοδοτούν εκ νέου τις ομάδες με πληροφορίες τις οποίες θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν για να καταστρώσουν τη στρατηγική της εταιρείας). Οι κριτές πρέπει επίσης να εξηγήσουν γιατί δεν επέλεξαν τα υπόλοιπα διαγράμματα (Agnihotri, 2016).

Όταν οι δύο ομάδες αναλύσουν τις προτιμήσεις των κριτών τους, μπορεί να συνειδητοποιήσουν ότι παράγοντες που θεωρούσαν ότι είχαν καθοριστική σημασία για τον ανταγωνισμό, ελάχιστη σημασία έχουν για τους πελάτες. Επίσης μπορεί κάποιοι παράγοντες να μην έχουν προσδιοριστεί με σαφήνεια ή να έχουν

παραβλεφθεί κατά την πρώτη φάση. Ως αποτέλεσμα των παραπάνω, τα ανώτατα διοικητικά στελέχη μπορεί να αναθεωρήσουν μερικές από τις θεμελιώδεις απόψεις τους (Leavy, 2018).

Μετά την έκθεση των διαγραμμάτων στρατηγικής, οι ομάδες είναι πλέον σε θέση να ολοκληρώσουν την αποστολή τους. Είναι έτοιμες να σχεδιάσουν μια αξιακή καμπύλη, η οποία απεικονίζει το υπάρχον στρατηγικό προφίλ καλύτερα από οποιαδήποτε άλλη καμπύλη που είχαν σχεδιάσει προηγουμένως (Burke *et al.*, 2009).

Βήμα 4ο: Οπτική επικοινωνία

Αφού οριστεί η μελλοντική στρατηγική, το τελευταίο βήμα είναι να την κοινοποιήσουμε με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί εύκολα να κατανοητή από οποιονδήποτε εργαζόμενο. Τα ανώτατα στελέχη που συμμετέχουν στη διαμόρφωση της νέας στρατηγικής πρέπει να συναντήσουν τους άμεσα υφισταμένους τους και να παρουσιάσουν λεπτομερώς σε αυτούς τα διαγράμματα εξηγώντας ποια στοιχεία έπρεπε να απαλειφθούν, να μειωθούν, να αυξηθούν ή να δημιουργηθούν από την αρχή για να κατακτηθεί ένας γαλάζιος ωκεανός (Alam & Islam, 2017).

Το διάγραμμα πρέπει να γίνει σημείο αναφοράς για κάθε απόφαση που αφορά τις επενδύσεις της εταιρείας. Έγκριση πρέπει να δοθεί μόνο στις πρωτοβουλίες που θα βοηθήσουν την εταιρεία να μετακινηθεί από την παλιά στη νέα αξιακή καμπύλη (Kabukin, 2014).

Οπτικοποίηση της στρατηγικής σε επίπεδο εταιρείας

Η οπτικοποίηση της στρατηγικής μπορεί επίσης να ενισχύσει σε μεγάλο βαθμό το διάλογο μεταξύ των μονάδων της εταιρείας και της διοίκησης και να βοηθήσει την εταιρεία να μετατραπεί από παίκτης ενός κόκκινου ωκεανού σε παίκτη ενός γαλάζιου ωκεανού. Όταν κάθε μονάδα παρουσιάζει τον καμβά της στρατηγικής της στις υπόλοιπες, τότε γίνεται κατανοητό από τις άλλες μονάδες τι ακριβώς κάνει. Η διαδικασία αυτή βοηθά τη μετάδοση των βέλτιστων πρακτικών σε όλες τις μονάδες (Dehkordi *et al.*, 2012).

4.3 Χρησιμοποιώντας το χάρτη του πρωτοπόρου-μετανάστη-αποίκου (Pioneer-Migrator-Settler-PMS)

Τα στελέχη τα οποία είναι υπεύθυνα για το σχεδιασμό της στρατηγικής μπορούν, με τη βοήθεια της οπτικοποίησής της, να προβλέπουν τη μελλοντική ανάπτυξη της εταιρείας και τα κέρδη της. Όλες οι εταιρείες που δημιούργησαν γαλάζιους ωκεανούς και οι οποίες έχουν συμπεριληφθεί στην έρευνα, ήταν πρωτοπόροι στους κλάδους τους, όχι απαραίτητα στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, αλλά επειδή προσέφεραν στους πελάτες τους αξία που ξεπερνούσε κάθε προηγούμενο. Η μεταφορική έννοια του πρωτοπόρου είναι ιδιαίτερα χρήσιμη εάν θέλει κανείς να μιλήσει για τις δυνατότητες ανάπτυξης των ήδη υφιστάμενων αλλά και των μελλοντικών επιχειρήσεων (Leavy, 2018).

Πρωτοπόροι μιας εταιρείας είναι οι δραστηριότητες που προσφέρουν μια άνευ προηγουμένου αξία, είναι σημαντικές πηγές κερδοφόρας ανάπτυξης και είναι οι δραστηριότητες που προσδιορίζουν τη στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών. Οι δραστηριότητες αυτές προσελκύουν μεγάλο αριθμό πελατών και η αξιακή τους καμπύλη έχει μεγάλη απόκλιση από αυτή των άλλων εταιρειών στον καμβά της στρατηγικής. Από την άλλη βρίσκονται οι άποικοι. Πρόκειται για δραστηριότητες των οποίων οι αξιακές καμπύλες ακολουθούν το σχήμα της αξιακής καμπύλης που παρουσιάζει ο κλάδος στο σύνολό του, δηλαδή είναι πανομοιότυπες με πολλές άλλες. Οι άποικοι δε συμβάλουν ιδιαίτερα στη μελλοντική ανάπτυξη της εταιρείας. Είναι κολλημένοι στους κόκκινους ωκεανούς (Dvorak & Razova, 2018).

Οι δυνατότητες των μεταναστών βρίσκονται κάπου μεταξύ των δύο αυτών άκρων. Τέτοιες δραστηριότητες επεκτείνουν την αξιακή καμπύλη του κλάδου, χωρίς όμως να αλλάζουν το βασικό της σχήμα. Αυτές οι δραστηριότητες προσφέρουν βελτιωμένη, αλλά όχι καινοτόμο αξία. Είναι επιχειρήσεις των οποίων οι στρατηγικές βρίσκονται στα σύνορα μεταξύ κόκκινων και γαλάζιων ωκεανών (Burke *et al.*, 2009).

Μια χρήσιμη άσκηση για μια ομάδα διευθυντικών στελεχών που επιδιώκει κερδοφόρο ανάπτυξη, θα ήταν να τοποθετηθούν οι τρέχουσες και οι μελλοντικές δραστηριότητες της εταιρείας σε ένα χάρτη πρωτοπόρων-μεταναστών-αποίκων (PMS). Για το σκοπό της άσκησης, ως άποικοι ορίζονται οι δραστηριότητες που είναι πανομοιότυπες με τις δραστηριότητες των άλλων εταιρειών του κλάδου, ως μετανάστες ορίζονται οι δραστηριότητες που είναι κατά τι μεγαλύτερες από τις

υπόλοιπες δραστηριότητες του κλάδου και ως πρωτοπόροι ορίζονται οι μόνοι που προσελκύουν μεγάλους αριθμούς πελατών (Dehkordi *et al.*, 2012).

Αν οι δραστηριότητες μιας εταιρείας, τόσο οι τρέχουσες όσο και οι μελλοντικές, ανήκουν στην κατηγορία των αποίκων, τότε είναι παγιδευμένη στους κόκκινους ωκεανούς, παρουσιάζει χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης και χρειάζεται μια ώθηση η οποία μπορεί να προέλθει από την αξιακή καινοτομία. Αν και η εταιρεία μπορεί να είναι κερδοφόρα σήμερα, επειδή οι άποικοι κερδίζουν ακόμη χρήματα, μπορεί να έχει πέσει στην παγίδα της ανταγωνιστικής σύγκρισης με τους αντιπάλους της, του μιμητισμού και του έντονου ανταγωνισμού τιμών (Alam & Islam, 2017).

Αν πολλά από τα τρέχοντα και τα μελλοντικά προϊόντα ανήκουν στην κατηγορία των μεταναστών, μπορούμε να αναμένουμε ικανοποιητική μελλοντική ανάπτυξη. Όμως, η εταιρεία δεν εκμεταλλεύεται όλες τις ευκαιρίες ανάπτυξης και κινδυνεύει να περιθωριοποιηθεί από μια εταιρεία που θα καινοτομήσει στην αγορά. Όσο πιο πολλοί άποικοι υπάρχουν σε ένα κλάδο, τόσο περισσότερες είναι οι ευκαιρίες για αξιακή καινοτομία και για δημιουργία ενός νέου χώρου στην αγορά (Leavy, 2018).

Αυτή η άσκηση είναι ιδιαίτερα πολύτιμη για τους μάνατζερ που θέλουν να βλέπουν πέρα από τις σημερινές επιδόσεις της εταιρείας τους. Το ύψος των εσόδων, της κερδοφορίας, του μεριδίου της αγοράς και της ικανοποίησης των πελατών αποτελούν κριτήρια που βοηθούν στην εκτίμηση της κατάστασης στην οποία βρίσκεται η εταιρεία σήμερα. Σε αντίθεση με όσα μας διδάσκουν οι παραδοσιακές προσεγγίσεις στρατηγικής, αυτά τα κριτήρια δε μπορούν να μας βοηθήσουν να δούμε στο μέλλον. Οι αλλαγές στο περιβάλλον είναι υπερβολικά γρήγορες. Το μερίδιο που κατέχει μια εταιρεία στην αγορά δείχνει πόσο καλά τα πήγε στο παρελθόν.

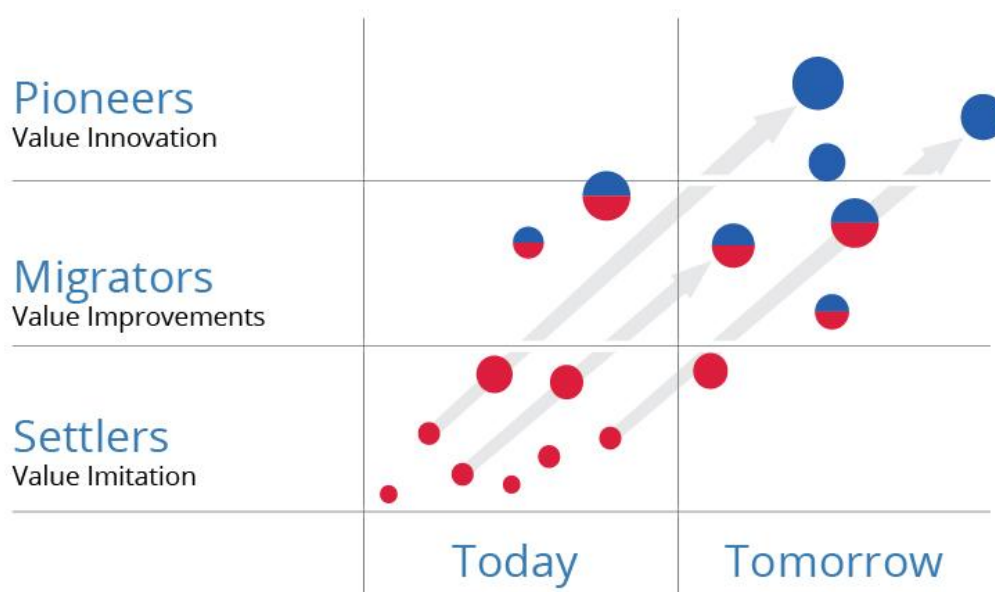
Τα στελέχη των ανώτατων διοικητικών κλιμακίων θα πρέπει να χρησιμοποιούν την αξία και την καινοτομία ως παραμέτρους που θα τους βοηθούν να διευθύνουν όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων των εταιρειών τους. Θα πρέπει να χρησιμοποιούν την καινοτομία, επειδή χωρίς αυτή οι εταιρείες παραμένουν προσκολλημένες σε βελτιώσεις που υποδεικνύονται από τον ανταγωνισμό. Θα πρέπει να χρησιμοποιούν την αξία, επειδή οι καινοτόμες ιδέες θα είναι και κερδοφόρες μόνο αν σχετίζονται με το τι οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν γι' αυτές (Kabukin, 2014).

Προφανώς, οι υφιστάμενες ισορροπίες θα πρέπει να ανατραπούν από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη, προς όφελος της δημιουργίας πρωτοπόρων, επειδή είναι ο μόνος δρόμος για κερδοφόρο ανάπτυξη. Ο χάρτης που δίνεται στο σχήμα 4.2 απεικονίζει την πορεία αυτή, δείχνοντας τη διασπορά των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας, όπου εμφανίζεται μια ανακατανομή των 12 τομέων των δραστηριοτήτων της εκφραζόμενη σε δώδεκα τελείες, η οποία μετατοπίζεται από την υπεροχή των εποίκων σε μια ισχυρότερη ισορροπία μεταναστών και πρωτοπόρων (Agnihotri, 2016).

Ωθώντας τις επιχειρήσεις τους προς τους πρωτοπόρους, τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να γνωρίζουν ότι παρόλο που οι άποικοι έχουν οριακές δυνατότητες ανάπτυξης, είναι οι δραστηριότητες που αποφέρουν περισσότερα χρήματα σήμερα. Από την άλλη, οι πρωτοπόροι έχουν δυνατότητες μεγάλης ανάπτυξης αλλά συχνά απαιτούν περισσότερα χρήματα στην αρχή, καθώς αναπτύσσονται και επεκτείνονται. Προφανώς, στόχος των ανώτατων στελεχών σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να είναι η διαχείριση του χαρτοφυλακίου της εταιρείας με τέτοιο τρόπο ώστε να εξισορροπούν με σύνεση την κερδοφόρο ανάπτυξη και τις ταμειακές ροές σε μια δεδομένη στιγμή (Leavy, 2018).

Σχήμα 4.2

Η εξέταση του δυναμικού ανάπτυξης ενός φάσματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων



Πηγή: Η Στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, W. Chan Kim, Renée Mauborgne

4.4 Ξεπερνώντας τους περιορισμούς του στρατηγικού σχεδιασμού

Ο στρατηγικός σχεδιασμός θα πρέπει να αναδεικνύει τη δημιουργικότητα αντί να βασίζεται αυστηρά στην ανάλυση, θα πρέπει να είναι παρακινητικός και να εμπνέει την εκούσια αφοσίωση αντί να στηρίζεται σε παζάρια και διαπραγματευόμενη αφοσίωση. Ο στρατηγικός σχεδιασμός, αποτελεί το σημαντικότερο έργο της διοίκησης. Η συντριπτική πλειονότητα των εταιρειών παγκοσμίως όχι μόνο σχεδιάζουν τη στρατηγική έτσι απλά, αλλά πολύ συχνά αφιερώνουν πολλούς μήνες σκληρής δουλειάς για να ολοκληρώσουν το έργο αυτό (Dvorak & Razova, 2018).

Όταν η οικοδόμηση της διαδικασίας αυτής στηρίζεται σε μια εικόνα, πολλές από τις δυσaréσκειες των διευθυντικών στελεχών σχετικά με τον υπάρχοντα στρατηγικό σχεδιασμό εξαφανίζονται και τα αποτελέσματα είναι πολύ καλύτερα. Όπως έχει πει και ο Αριστοτέλης: "Η ψυχή ποτέ δε σκέφτεται χωρίς μια εικόνα" (Alam & Islam, 2017).

Με το σχεδιασμό του καμβά της στρατηγικής και του χάρτη πρωτοπόρων-μεταναστών-αποίκων δεν εξαντλείται και ο σχεδιασμός της στρατηγικής. Σε κάποια επόμενη φάση θα πρέπει να δοθούν οι αριθμοί και να συνταχθούν αλλά και να τεθούν προς συζήτηση κάποια έγγραφα. Όλα αυτά γίνονται ευκολότερα αν τα διευθυντικά στελέχη ξεκινήσουν από μια γενική εικόνα που θα τους βοηθήσει να βελτιώσουν σημαντικά τις πιθανότητές τους να δημιουργήσουν έναν γαλάζιο ωκεανό (Leavy, 2018).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΠΕΡΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΖΗΤΗΣΗ

Καμία εταιρεία δε θα ήθελε εγκαταλείποντας έναν κόκκινο ωκεανό να βρεθεί σε μια λιμνούλα. Συνεπώς θα πρέπει να αναρωτηθούμε: "πώς μπορεί να μεγιστοποιήσουμε το μέγεθος των γαλάζιων ωκεανών που δημιουργούμε"; Έτσι προκύπτει η **τρίτη αρχή της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών**: επεκταθείτε πέρα από την υπάρχουσα ζήτηση. Η αρχή αυτή είναι ένα βασικό στοιχείο για την επίτευξη της αξιακής καινοτομίας. Συγκεντρώνοντας τη μεγαλύτερη δυνατή ζήτηση που μπορεί να έχει ένα προϊόν, με αυτή την προσέγγιση μειώνεται ο κίνδυνος κλίμακας ο οποίος έχει άμεση σχέση με τη δημιουργία νέων αγορών (Dehkordi *et al.*, 2012).

Προκειμένου να το καταφέρουν αυτό οι εταιρείες, θα πρέπει να θέσουν υπό αμφισβήτηση δύο συνηθισμένες τακτικές στρατηγικής. Η πρώτη είναι η εστίαση στους υπάρχοντες πελάτες και η δεύτερη η ώθηση για μεγαλύτερο κατακερματισμό της αγοράς για την αντιμετώπιση των διαφορών μεταξύ των πελατών (Kabukin, 2014).

Για να αυξηθεί το μερίδιό τους σε μια αγορά, οι εταιρείες συνήθως επιδιώκουν τη διατήρηση και αύξηση των ήδη υπαρχόντων πελατών. Συχνά αυτό καταλήγει σε περαιτέρω κατάτμηση και μεγαλύτερη προσαρμογή των προσφορών, ώστε να υπάρχει καλύτερη ικανοποίηση των προτιμήσεων των πελατών. Όσο εντονότερος είναι ο ανταγωνισμός, τόσο μεγαλύτερη είναι η προκύπτουσα προσαρμογή των προσφορών. Επειδή υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών ως προς την ικανοποίηση των προτιμήσεων των πελατών μέσω της κατάτμησης, κινδυνεύουν συχνά να δημιουργηθούν πολύ μικρές αγορές-στόχοι (Kim & Mauborgne, 2005).

Οι εταιρείες, προκειμένου να μεγιστοποιήσουν το μέγεθος των γαλάζιων ωκεανών τους, θα πρέπει να ακολουθήσουν μια αντίστροφη πορεία. Θα πρέπει να εστιάσουν στους μη πελάτες, αντί να επικεντρώνονται μόνο στους πελάτες. Και θα πρέπει να επικεντρωθούν σε εκείνα τα στοιχεία που εκτιμούν όλοι οι πελάτες, αντί να εστιάζουν στις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσά τους. Αυτό θα επιτρέψει στις εταιρείες να κερδίσουν έναν μεγάλο όγκο πελατών που δεν υπήρχαν ποτέ, ξεπερνώντας την υπάρχουσα ζήτηση. Εξετάζοντας τους μη πελάτες και ανακαλύπτοντας τα κοινά σημεία, και όχι τις διαφορές, θα μπορέσουν οι εταιρείες να

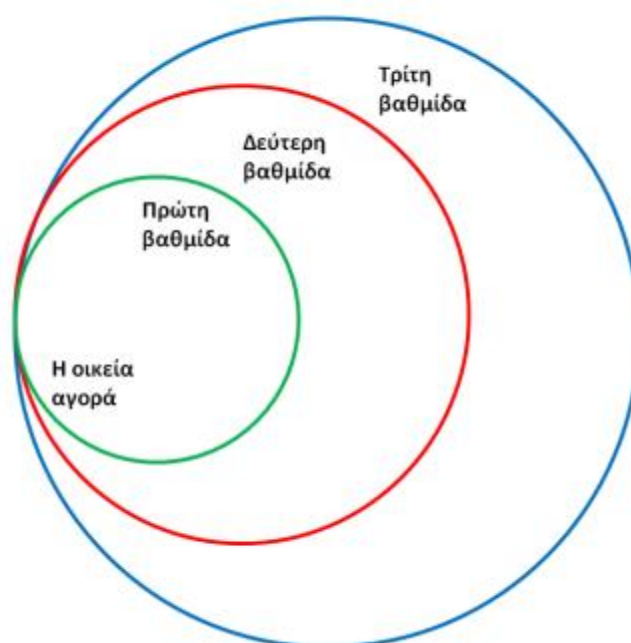
ανακαλύψουν με ποιο τρόπο θα μπορούσαν να συγκεντρώσουν νέα ζήτηση και να προσφέρουν στο σύνολο των πελατών και των μη πελατών μια εξαιρετικά βελτιωμένη αξία (Burke *et al.*, 2009).

5.1 Οι τρεις βαθμίδες των μη πελατών

Αν και συνήθως υπάρχουν μεγάλες ευκαιρίες για τη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών στο σύνολο των μη πελατών, λίγες εταιρείες έχουν εικόνα ποιοι είναι οι μη πελάτες και πώς μπορούν να τους κατακτήσουν. Προκειμένου να μετατραπεί αυτή η λανθάνουσα ζήτηση σε πραγματική ζήτηση με τη μορφή νέων πελατών, οι εταιρείες θα πρέπει αποκτήσουν καλύτερη εικόνα σε σχέση με το ποιοι είναι οι μη πελάτες (Dvorak & Razova, 2018).

Υπάρχουν τρεις βαθμίδες μη πελατών που μπορούν να μετατραπούν σε πελάτες, οι οποίες ξεχωρίζουν από την απόστασή τους από την αγορά (Alam & Islam, 2017).

Σχήμα 5.1
Οι τρεις βαθμίδες μη πελατών



Πηγή: Η Στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, W. Chan Kim, Renée Mauborgne

Ας εξετάσουμε καθεμιά από αυτές τις βαθμίδες μη πελατών, για να κατανοήσουμε πώς μπορούμε να τους προσελκύσουμε και να επεκτείνουμε το γαλάζιο ωκεανό μας.

Πρώτη βαθμίδα μη πελατών

Όπως φαίνεται στο σχήμα 5.1, η πρώτη βαθμίδα των μη πελατών είναι αυτή που βρίσκεται πιο κοντά στην αγορά μας. Οι πελάτες αυτοί βρίσκονται στο όριο της αγοράς. Είναι πελάτες που, λόγω ανάγκης, αγοράζουν ελάχιστες ποσότητες από ένα προϊόν, εξακολουθώντας όμως να είναι μη πελάτες του κλάδου. Με την πρώτη ευκαιρία είναι έτοιμοι να φύγουν από τον κλάδο. Όταν όμως τους προσφερθεί αναβαθμισμένη αξία, όχι μόνο δε θα φύγουν από τον κλάδο, αλλά και η συχνότητα των αγορών τους θα πολλαπλασιαστεί, αποδεσμεύοντας την τεράστια λανθάνουσα ζήτηση (Agnihotri, 2016).

Αυτοί οι "εν αναμονή" μη πελάτες δεν εισέρχονται στην αγορά μας επειδή ψάχνουν για κάτι καλύτερο. Μόλις βρουν οποιαδήποτε καλύτερη εναλλακτική λύση, τότε θα φύγουν τελείως από την αγορά. Στην πραγματικότητα βρίσκονται στα όρια της αγοράς. Μια αγορά καθίσταται στάσιμη και αναπτύσσει ένα αναπτυξιακό πρόβλημα, όταν αυξάνεται ο αριθμός των μη πελατών. Παρόλα αυτά σε αυτή την πρώτη βαθμίδα μη πελατών υπάρχει κρυμμένος ένας γαλάζιος ωκεανός ανεκμετάλλευτης ζήτησης που μπορεί να απελευθερωθεί ανά πάσα στιγμή (Dvorak & Razova, 2018).

Δεύτερη βαθμίδα μη πελατών

Στη δεύτερη βαθμίδα των μη πελατών βρίσκονται τα άτομα που αρνούνται να χρησιμοποιήσουν τα προϊόντα της αγοράς. Είναι εκείνοι που απορρίπτουν το προϊόν, αν και το θεωρούν ως πιθανό μέσο ικανοποίησης των αναγκών τους (Kabukin, 2014).

Είναι άτομα που αρνούνται να μουν στην αγορά μας, άτομα που είτε δε χρησιμοποιούν τα προϊόντα που προσφέρει η αγορά επειδή τα θεωρούν μη αποδεκτά, είτε δε μπορούν να τα αγοράσουν επειδή είναι πέραν των δυνατοτήτων τους. Ικανοποιούν τις ανάγκες τους με άλλο τρόπο ή τις αγνοούν. Εάν κατακτήσουμε αυτή

τη βαθμίδα των μη πελατών θα μπορέσουμε να ανακαλύψουμε έναν ωκεανό ανεκμετάλλευτης ζήτησης που αναμένεται να καλυφθεί (Dvorak & Razova, 2018).

Τρίτη βαθμίδα μη πελατών

Στην τρίτη βαθμίδα των μη πελατών βρίσκονται τα άτομα που δεν έχουν σκεφτεί ποτέ να επιλέξουν την αγορά μας. Είναι η βαθμίδα που βρίσκεται μακρύτερα από την αγορά μας και απέχει περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη από αυτήν. Οι άγνωστοι πελάτες δεν έχουν ποτέ αποτελέσει, ούτε έχουν ποτέ θεωρηθεί πιθανοί πελάτες από κάποιους παίκτες του κλάδου. Αυτό συμβαίνει επειδή οι ανάγκες τους και οι επιχειρηματικές ευκαιρίες που πιθανόν να συνδέονται με αυτή την κατηγορία πελατών αφορούν κάποια άλλη αγορά (Dehkordi *et al.*, 2012).

Πολλές εταιρείες θα εκπλαγούν εάν συνειδητοποιήσουν πόσους πελάτες της κατηγορίας αυτής αγνοούν. Αν σκεφτούμε, για παράδειγμα, την άποψη που έχει επικρατήσει ότι η λεύκανση των δοντιών ήταν δουλειά των οδοντιάτρων και όχι των εταιρειών παραγωγής προϊόντων στοματικής φροντίδας, οι εταιρείες αυτές μέχρι και πρόσφατα ποτέ δεν είχαν ασχοληθεί με τις ανάγκες αυτών των μη πελατών. Όταν το έκαναν, ανακάλυψαν έναν ωκεανό τεράστιας λανθάνουσας ζήτησης που περίμενε να καλυφθεί. Ανακάλυψαν επίσης ότι ήταν σε θέση να παρέχουν ασφαλή, υψηλής ποιότητας, χαμηλού κόστους λεύκανση και η αγορά ανοίχτηκε μπροστά τους (Leavy, 2018).

Εστιάζοντας στα κοινά χαρακτηριστικά αυτών των τριών βαθμίδων των μη πελατών, οι εταιρείες θα κατανοήσουν πώς μπορούν να τους προσελκύσουν στην αγορά τους (Burke *et al.*, 2009).

5.2 Επιδίωξη του μεγαλύτερου δυνατού αριθμού μελλοντικών πελατών

Δεν υπάρχουν κανόνες που να προτείνουν σε ποια βαθμίδα μη πελατών πρέπει να εστιάσουμε και πότε (Dvorak & Razova, 2018).

Επειδή οι ευκαιρίες που έχουμε να δημιουργήσουμε γαλάζιους ωκεανούς χάρη σε μια διαδεδομένη βαθμίδα μη πελατών εξαρτώνται τόσο από το χρόνο όσο και από τον κλάδο, θα πρέπει να επικεντρωθούμε σε αυτή τη βαθμίδα που θα

προσελκύσει περισσότερους πελάτες τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Όμως, θα πρέπει να εξετάσουμε αν οι τρεις βαθμίδες μη πελατών έχουν κοινά στοιχεία. Με αυτό τον τρόπο θα μπορέσουμε να απελευθερώσουμε μεγαλύτερη ζήτηση. Εφόσον ισχύει κάτι τέτοιο δε θα πρέπει να επικεντρωθούμε σε μια βαθμίδα μεμονωμένα, αλλά θα πρέπει να εξετάσουμε ταυτόχρονα και τις τρεις βαθμίδες. Σκοπός είναι να φέρουμε όσο περισσότερους πελάτες γίνεται στην αγορά μας (Dehkordi *et al.*, 2012).

Ο στρατηγικός προσανατολισμός πολλών εταιρειών προσανατολίζεται προς τη διατήρηση των ήδη υπαρχόντων πελατών και την αναζήτηση περαιτέρω ευκαιριών κατάκτησης. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα ενόψει της ισχυρής ανταγωνιστικής πίεσης. Αν και αυτή μπορεί να είναι μια καλή στρατηγική ώστε να αποκτήσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αύξηση του μεριδίου στο χώρο της υπάρχουσας αγοράς, δεν είναι πιθανό να μπορέσουμε να δημιουργήσουμε γαλάζιο ωκεανό που επεκτείνει την αγορά και δημιουργεί νέα ζήτηση. Δεν είναι λάθος να επικεντρώνεται κανείς στους υπάρχοντες πελάτες ή να ισχυρίζεται ότι ο διαχωρισμός δεν είναι σωστός. Αυτό που προτείνουμε είναι να θέσουμε υπό αμφισβήτηση τον στρατηγικό προσανατολισμό που θεωρείται δεδομένος. Προτείνουμε δηλαδή ότι για να επεκτείνουμε το γαλάζιο ωκεανό θα πρέπει πρώτα να ξεφύγουμε από την υπάρχουσα ζήτηση από μη πελάτες και να αναζητήσουμε δυνατότητες ενοποίησης καθώς διαμορφώνουμε τη μελλοντική στρατηγική μας (Agnihotri, 2016).

Μόνο όταν δεν υπάρχουν τέτοιες δυνατότητες θα πρέπει να εκμεταλλευτούμε περισσότερο τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των υπαρχόντων πελατών. Εάν το κάνουμε αυτό, όμως, θα πρέπει να γνωρίζουμε ότι κινδυνεύουμε να περιοριστούμε σε ένα μικρότερο χώρο. Επίσης, θα πρέπει να γνωρίζουμε ότι όταν οι ανταγωνιστές μας καταφέρνουν και προσελκύουν τη μάζα των μη πελατών, με μια κίνηση αξιακής καινοτομίας, κινδυνεύουμε να χάσουμε κάποιους από τους πελάτες μας, οι οποίοι πιθανόν να ξεχάσουν όσα τους διαφοροποιούν ώστε να εκμεταλλευτούν την προσφερόμενη αυξημένη αξία (Dvorak & Razova, 2018).

Δεν είναι αρκετό να μεγιστοποιήσουμε το μέγεθος του γαλάζιου ωκεανού που δημιουργούμε. Πρέπει να επωφεληθούμε από αυτό για να δημιουργήσουμε ένα βιώσιμο αποτέλεσμα. Το επόμενο κεφάλαιο δείχνει πώς να οικοδομήσουμε ένα μοντέλο βιώσιμης επιχείρησης που παράγει και διατηρεί κερδοφόρα ανάπτυξη για τον γαλάζιο ωκεανό (Kabukin, 2014).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Η ΣΩΣΤΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Έχοντας δημιουργήσει έναν καμβά στρατηγικής, ο οποίος διατυπώνει με σαφήνεια τη μελλοντική στρατηγική για την κατάκτηση ενός γαλάζιου ωκεανού, και έχοντας διερευνήσει πώς η ιδέα αυτή θα γίνει αρεστή σε όσο περισσότερους πελάτες είναι εφικτό, η επόμενη πρόκληση είναι να οικοδομηθεί ένα ισχυρό επιχειρηματικό μοντέλο, το οποίο θα εγγυηθεί ότι θα δημιουργηθεί ένα υγιές κέρδος από την ιδέα του γαλάζιου ωκεανού. Αυτό οδηγεί στην **τέταρτη αρχή της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών**: η σωστή οργάνωση των βημάτων της στρατηγικής (Burke *et al.*, 2009).

Αυτό το κεφάλαιο ασχολείται με τη στρατηγική ακολουθία της ολοκλήρωσης και την επικύρωση ιδεών του γαλάζιου ωκεανού, ώστε να εξασφαλιστεί η εμπορική τους βιωσιμότητα. Μέσω της κατανόησης της ορθής στρατηγικής ακολουθίας και του τρόπου αξιολόγησης των ιδεών που οδηγούν σε γαλάζιους ωκεανούς μειώνεται πολύ ο επιχειρηματικός κίνδυνος (Alam & Islam, 2017).

6.1 Η σωστή στρατηγική αλληλουχία

Όπως φαίνεται στο Σχήμα 6.1, οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν τη στρατηγική τους μελετώντας τα κατωτέρω στοιχεία: χρησιμότητα για τον πελάτη, τιμή, κόστος, αποδοχή.

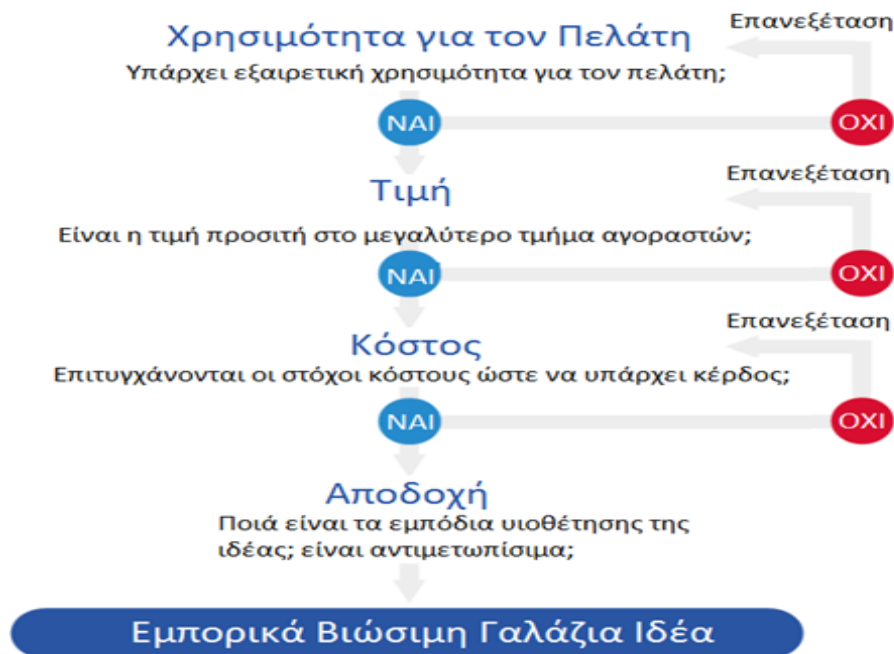
Σημείο εκκίνησης είναι η **χρησιμότητα** για τον πελάτη. Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες θα πρέπει να έχουν εξαιρετική χρησιμότητα και θα πρέπει να υπάρχει κάποιος ιδιαίτερος λόγος για τον οποίο ένας μεγάλος αριθμός πελατών θα επιθυμούσε να τα αγοράσει. Αν απουσιάζουν τα δύο αυτά χαρακτηριστικά, δεν υπάρχουν δυνατότητες δημιουργίας ενός γαλάζιου ωκεανού. Συνεπώς, είτε εγκαταλείπουμε την ιδέα είτε την επανεξετάζουμε ώσπου να συνυπάρχουν ταυτόχρονα (Leavy, 2018).

Μετά την ολοκλήρωση του πρώτου βήματος, ακολουθεί το δεύτερο, που είναι ο **ορισμός της σωστής στρατηγικής τιμής**. Για τη δημιουργία ζήτησης μια επιχείρηση δεν πρέπει να στηρίζεται αποκλειστικά στην τιμή. Το ερώτημα που γεννάται είναι αν η τιμή των προϊόντων είναι τέτοια ώστε να προσελκύει τη

συντριπτική πλειοψηφία των αγοραστών στους οποίους στοχεύει η επιχείρηση, έτσι ώστε να είναι σε θέση να αγοράσουν χωρίς δεύτερη σκέψη τα προϊόντα. Εάν κάτι τέτοιο δεν ισχύει, τότε, δε μπορούν να αγοράσουν τα προϊόντα και η εισαγωγή τους στην αγορά δε θα προκαλέσει αίσθηση στο καταναλωτικό κοινό (Dvorak & Razova, 2018).

Τα δύο πρώτα βήματα αφορούν στα έσοδα του επιχειρησιακού μοντέλου και διασφαλίζουν τη δημιουργία μιας μοναδικής αξίας για τον πελάτη (Dehkordi *et al.*, 2012).

Σχήμα 6.1
Η αλληλουχία της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών



Πηγή: Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, W. Chan Kim, Renée Mauborgne

Αφού εξασφαλίσουμε το κέρδος, έχει σειρά το τρίτο στοιχείο, δηλαδή το **κόστος**. Οι επιχειρήσεις δε θα πρέπει να επιτρέπουν οι τιμές να καθορίζονται με βάση τα κόστη, ούτε θα πρέπει να ελαττώνουν τη χρησιμότητα, επειδή τα υψηλά κόστη εμποδίζουν το περιθώριο κέρδους με τη στρατηγική τιμή. Όταν δε μπορεί να επιτευχθεί ο στόχος που έχουμε θέσει ως προς το κόστος, είτε πρέπει να απορρίψουμε την ιδέα επειδή δεν έχουμε δημιουργήσει έναν κερδοφόρο γαλάζιο ωκεανό, είτε πρέπει να εισάγουμε καινοτομίες στο επιχειρησιακό μοντέλο για να επιτευχθεί το κόστος-στόχος (Dvorak & Razova, 2018).

Ο προσδιορισμός του κόστους στο επιχειρησιακό μοντέλο μιας επιχείρησης, εξασφαλίζει τη δημιουργία αξίας με τη μορφή κέρδους, το οποίο ισούται με τη διαφορά της τιμής του προϊόντος από το κόστος παραγωγής του. Ο συνδυασμός της στρατηγικής τιμολόγησης, της μέγιστης χρησιμότητας και της στόχευσης κόστους επιτρέπει την επίτευξη αξιακής καινοτομίας και καταλήγει σε αλματώδη βελτίωση της αξίας, τόσο για τους αγοραστές, όσο και για την επιχείρηση (Kabukin, 2014).

Το τέταρτο βήμα αφορά στη διευθέτηση των εμποδίων για την πραγματοποίηση της ιδέας. Όταν επιτευχθεί η **υπερπήδηση των εμποδίων** ώστε να διασφαλισθεί η επιτυχής υλοποίηση της ιδέας, τότε μόνο ολοκληρώνεται η διαμόρφωση της στρατηγικής για την κατάκτηση ενός γαλάζιου ωκεανού. Σε αυτά τα εμπόδια συμπεριλαμβάνονται, για παράδειγμα, πιθανές αντιδράσεις των λιανοπωλητών ή των συνεργατών της επιχείρησης και αυτό συμβαίνει επειδή η δημιουργία ενός γαλάζιου ωκεανού σημαίνει σταδιακή αποχώρηση από τον κόκκινο ωκεανό (Leavy, 2018).

6.2 Η αναζήτηση της εξαιρετικής χρησιμότητας

Η αναγκαιότητα αξιολόγησης της χρησιμότητας ενός προϊόντος μπορεί να μοιάζει προφανής. Παρόλα αυτά, πολλές επιχειρήσεις αδυνατούν να προσφέρουν αξεπέραστη χρησιμότητα, λόγω της ενασχόλησής τους με την καινοτομία των προϊόντων ή υπηρεσιών, ιδιαίτερα όταν έχουν εισάγει νέες τεχνολογικές μεθόδους. Για να προσελκύσει μεγάλο όγκο αγοραστών, μια τεχνολογία, θα πρέπει να προσφέρει αξία, δηλαδή να κάνει τη ζωή των αγοραστών πιο εύκολη, πιο άνετη, πιο παραγωγική, λιγότερο επικίνδυνη, πιο διασκεδαστική και πιο συντονισμένη με τις επικρατούσες τάσεις της αγοράς. Εάν εστιάσει στα τεχνικά χαρακτηριστικά και τις λεπτομέρειες που οι αγοραστές δε μπορούν ή δε γνωρίζουν να χρησιμοποιούν, δεν πρόκειται να κάνει εμπορική επιτυχία όσα βραβεία και αν κερδίσει (Agnihotri, 2016).

Κρίνεται απαραίτητη η δημιουργία ενός στρατηγικού προφίλ που θα περνά ένα αρχικό τεστ προσδιορίζοντας κατά πόσο η στρατηγική εστιάζει σε ένα σημείο, πόσο αποκλίνει από τον ανταγωνισμό και αν έχει ένα ακαταμάχητο σλόγκαν που «μιλά» στους καταναλωτές. Εφόσον γίνουν τα ανωτέρω, οι επιχειρήσεις θα είναι σε θέση να εκτιμήσουν άμεσα πώς και κατά πόσο το προϊόν θα αλλάξει τη ζωή των αγοραστών. Μια τέτοια διαφοροποίηση είναι σημαντική, αφού ο τρόπος παραγωγής

ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας εξαρτάται από τη χρησιμότητα που δίνει στους καταναλωτές και όχι από τις τεχνικές του δυνατότητες (Burke *et al.*, 2009).

Ο πίνακας της χρησιμότητας, όπως φαίνεται στο Σχήμα 6.2, βοηθά τα διευθυντικά στελέχη να μελετήσουν το θέμα εφαρμόζοντας τη σωστή προοπτική. Είναι μια συνοπτική παρουσίαση των μοχλών εκείνων που απαιτείται να κινήσει μια επιχείρηση ώστε να προσφέρει εξαιρετική χρησιμότητα στους πελάτες της, αλλά και την εμπειρία που μπορεί να έχουν οι καταναλωτές αποκτώντας το προϊόν ή την υπηρεσία (Alam & Islam, 2017). Ο πίνακας αυτός παρέχει στα στελέχη τη δυνατότητα να αναγνωρίσουν όλα τα κενά που μπορεί να καλύψει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία από άποψη χρησιμότητας.

Σχήμα 6.2

Πίνακας χρησιμότητας για τον πελάτη

	1 Αγορά	2 Παράδοση	3 Χρήση	4 Συμπληρωματικά προϊόντα	5 Συντήρηση	6 Αχρήστευση
Οι έξι μοχλοί της χρησιμότητας						
Παραγωγικότητα του πελάτη						
Απλότητα						
Ανεση						
Κίνδυνος						
Κεφάλτος χαρακτήρας και εικόνα						
Φιλικότητα προς το περιβάλλον						

Πηγή: Η Στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, W. Chan Kim, Renée Mauborgne

6.2.1 Τα έξι στάδια του κύκλου της εμπειρίας του πελάτη

Η εμπειρία του πελάτη χωρίζεται σε έξι στάδια που καλύπτουν την περίοδο από την αγορά και καταλήγουν στην αχρήστευση του προϊόντος. Σε κάθε στάδιο περιλαμβάνονται ποικίλες εμπειρίες (Dvorak & Razova, 2018). Όπως φαίνεται στο Σχήμα 6.3, σε κάθε στάδιο, τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να θέσουν μια σειρά ερωτημάτων που θα βοηθήσουν στην εκτίμηση της ποιότητας της εμπειρίας του.

Σχήμα 6.3

Πίνακας χρησιμότητας του πελάτη

Αγορά	Παράδοση	Χρήση	Συμπληρωματικά προϊόντα	Συντήρηση	Αχρήστευση
<p>Σε πόση ώρα μπορεί να βρεθεί το απαιτούμενο προϊόν;</p> <p>Είναι ο χώρος όπου γίνεται η αγορά ελκυστικός και προσβάσιμος;</p> <p>Πόσο ασφαλές είναι το περιβάλλον που γίνεται η συναλλαγή;</p> <p>Πόσο γρήγορα ολοκληρώνεται η συναλλαγή;</p>	<p>Σε πόση ώρα παραδίδεται το προϊόν;</p> <p>Πόσο εύκολα βγαίνει το προϊόν από τη συσκευασία του και πόσο εύκολα τίθεται σε λειτουργία;</p> <p>Μήπως πρέπει να φροντίσει ο πελάτης για τη μεταφορά του;</p> <p>Αν ναι, πόσο εύκολα γίνεται αυτό και με ποια δαπάνη;</p>	<p>Μήπως η χρήση του προϊόντος προϋποθέτει ειδικές γνώσεις ή βοήθεια τεχνικού;</p> <p>Πόσο εύκολα αποθηκεύεται το προϊόν όταν δε χρησιμοποιείται;</p> <p>Πόσο αποτελεσματικές είναι οι λειτουργίες και τα τεχνικά χαρακτηριστικά του προϊόντος;</p> <p>Μήπως το προϊόν προσφέρει πολλά περισσότερα από ότι χρειάζεται ένας μέσος χρήστης; Μήπως έχει πάρα πολλές πρόσθετες λειτουργίες;</p>	<p>Για να λειτουργήσει το προϊόν, μήπως χρειάζονται και άλλα προϊόντα;</p> <p>Αν ναι, πόσο κοστίζουν;</p> <p>Πόσο κοστίζουν σε χρόνο;</p> <p>Πόσο δύσκολα είναι στη χρήση τους;</p> <p>Πόσο εύκολα μπορεί να τα αποκτήσει κανείς;</p>	<p>Μήπως για τη συντήρηση του προϊόντος απαιτείται εξειδικευμένο προσωπικό;</p> <p>Πόσο εύκολα μπορεί κανείς να συντηρήσει και να αναβαθμίσει το προϊόν;</p> <p>Πόσο κοστίζει η συντήρηση;</p>	<p>Μήπως η χρήση του προϊόντος δημιουργεί απορρίμματα;</p> <p>Πόσο εύκολα μπορεί κανείς να πετάξει το προϊόν;</p> <p>Μήπως το πέταγμα του προϊόντος εγείρει νομικά θέματα και θέματα προστασίας του περιβάλλοντος;</p> <p>Πόσο κοστίζει να πετάξει κανείς το προϊόν;</p>

Πηγή: Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, W. Chan Kim, Renée Mauborgne

6.2.2 Οι έξι μοχλοί της χρησιμότητας

Υπάρχουν μέθοδοι με τις οποίες οι επιχειρήσεις μπορούν να ξεκλειδώσουν εξαιρετική χρησιμότητα για τους πελάτες, οι οποίες ονομάζονται μοχλοί χρησιμότητας. Οι περισσότερες από αυτές είναι προφανείς. Έχει μεγάλη σημασία, το προϊόν να είναι απλό, διασκεδαστικό, με ελκυστική εμφάνιση αλλά και φιλικό προς το περιβάλλον. Επίσης, πρέπει να μπορεί να μειώνει τυχόν οικονομικούς και φυσικούς κινδύνους που

αντιμετωπίζει ο πελάτης, όπως επίσης και τους κινδύνους αξιοπιστίας (Alam & Islam, 2017).

Ένα προϊόν ή μια υπηρεσία προσφέρει άνεση μόνο και μόνο επειδή κάποιος μπορεί εύκολα να το αποκτήσει, να το χρησιμοποιήσει και να το πετάξει. Ο πιο συχνά χρησιμοποιούμενος μοχλός είναι αυτός της παραγωγικότητας των πελατών, η ικανότητά τους δηλαδή να κάνουν διάφορα πράγματα πιο γρήγορα ή πιο καλά (Dvorak & Razova, 2018).

Σχήμα 6.4

Ανακαλύπτοντας τα εμπόδια που περιορίζουν τη χρησιμότητα για τον πελάτη

	1 Αγορά	2 Παράδοση	3 Χρήση	4 Συμπληρωματικά προϊόντα	5 Συντήρηση	6 Αχρήστευση
Παραγωγικότητα του πελάτη	Σε ποιο στάδιο εντοπίζονται τα περισσότερα εμπόδια που περιορίζουν την παραγωγικότητα του πελάτη;					
Απλότητα	Σε ποιο στάδιο εντοπίζονται τα περισσότερα εμπόδια που περιορίζουν την απλότητα;					
Άνεση	Σε ποιο στάδιο εντοπίζονται τα περισσότερα εμπόδια που περιορίζουν την άνεση;					
Κίνδυνος	Σε ποιο στάδιο εντοπίζονται τα περισσότερα εμπόδια στη μείωση των κινδύνων;					
Κεφάλτος χαρακτήρας και εικόνα	Σε ποιο στάδιο εντοπίζονται τα περισσότερα εμπόδια που αλλοιώνουν τον κεφάλτο χαρακτήρα και την ελκυστική εικόνα του προϊόντος;					
Φιλικότητα προς το περιβάλλον	Σε ποιο στάδιο εντοπίζονται τα περισσότερα εμπόδια που καθιστούν το προϊόν λιγότερο φιλικό στο περιβάλλον;					

Πηγή: Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, W. Chan Kim, Renée Mauborgne

Για να δοκιμάσουν την εξαιρετική χρησιμότητα ενός προϊόντος, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διαπιστώσουν αν το προϊόν ξεπερνά τα μεγαλύτερα εμπόδια που περιορίζουν τη χρησιμότητα σε κάθε στάδιο της εμπειρίας των πελατών και των μη πελατών. Τα μεγαλύτερα εμπόδια στη χρησιμότητα αντιπροσωπεύουν συχνά και τις μεγαλύτερες ευκαιρίες για την απελευθέρωση εξαιρετικής αξίας. Το

σχήμα 6.4, δείχνει τους τρόπους με τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει σε ποιο ακριβώς σημείο της εμπειρίας του πελάτη εμφανίζονται ευκαιρίες για τη δημιουργία εξαιρετικής αξίας (Dehkordi *et al.*, 2012).

Τοποθετώντας το προϊόν σε ένα από τα τριάντα έξι κενά του πίνακα της χρησιμότητας του πελάτη, φαίνεται ξεκάθαρα αν και με ποιο τρόπο η νέα ιδέα μπορεί να προσφέρει χρησιμότητα που δεν προσφέρει κανένα άλλο προϊόν, αλλά και πώς ξεπερνά τα σημαντικότερα εμπόδια που περιορίζουν τη χρησιμότητα και δεν επιτρέπουν τη μετατροπή των μη πελατών σε πελάτες. Αν η ιδέα συνυπάρχει στον ίδιο χώρο (ή χώρους) με τις ιδέες άλλων παικτών, πιθανότατα μπροστά από το προϊόν δεν ανοίγεται ένας γαλάζιος ωκεανός (Alam & Islam, 2017).

6.3 Από την εξαιρετική χρησιμότητα στη στρατηγική τιμολόγηση

Για την εξασφάλιση μιας σταθερής ροής εσόδων από ένα προϊόν, πρέπει να γίνει σωστή στρατηγική τιμολόγηση. Αυτό το βήμα διασφαλίζει ότι οι αγοραστές όχι μόνο θα θέλουν να αγοράσουν το προϊόν, αλλά ότι θα είναι και σε θέση να το πληρώσουν. Πολλές επιχειρήσεις ακολουθούν αντίστροφη διαδικασία, δοκιμάζοντας πρώτα το προϊόν ή την υπηρεσία και στοχεύουν σε πελάτες που αναζητούν την καινοτομία χωρίς να τους ενδιαφέρει η τιμή, ενώ με την πάροδο του χρόνου μειώνουν τις τιμές για να προσελκύσουν το μέσο αγοραστή. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζουν από την αρχή την τιμή που θα μπορέσει να προσελκύσει το μεγάλο όγκο των πελατών (Leavy, 2018).

Αυτό συμβαίνει για δύο λόγους. Ο πρώτος λόγος είναι ότι οι επιχειρήσεις ανακαλύπτουν ότι ο μεγαλύτερος όγκος πωλήσεων δημιουργεί μεγαλύτερες αποδόσεις απ' ό,τι στο παρελθόν. Καθώς τα νέα προϊόντα βασίζονται όλο και πιο πολύ στη γνώση, οι επιχειρήσεις δαπανούν πολύ περισσότερα χρήματα για την ανάπτυξη προϊόντων παρά για να την κατασκευή. Ο δεύτερος λόγος σχετίζεται με την αξία που αποκτά ένα προϊόν ή μια υπηρεσία καθώς αυξάνεται ο αριθμός των ατόμων που το χρησιμοποιούν. Ως αποτέλεσμα αυτού του φαινομένου, που καλείται εξωτερικότητες δικτύου (network externalities), θεωρείται η πώληση των προϊόντων σε μεγάλες ποσότητες αμέσως ή καθόλου (Burke *et al.*, 2009).

Εν τω μεταξύ, η άνοδος των προϊόντων που βασίζονται στη γνώση, δημιουργεί δυνατότητες ενίσχυσης του φαινομένου του δωρεάν χρήστη («freeriding»). Αυτό σχετίζεται με το γεγονός ότι συχνά η ίδια γνώση χρησιμοποιείται από περισσότερες από μια εταιρείες ή επειδή δύσκολα μπορεί κανείς να εξασφαλίσει το δικαίωμα να τη χρησιμοποιεί κατ' αποκλειστικότητα (Leavy, 2018). Μια επιχείρηση, χρησιμοποιώντας ένα ανταγωνιστικό προϊόν, εμποδίζει όλες τις άλλες να το χρησιμοποιήσουν, ενώ αντίθετα, χρησιμοποιώντας ένα μη ανταγωνιστικό προϊόν, δεν αποκλείει τη χρήση του από κάποια άλλη επιχείρηση. Το κόστος και το ρίσκο ανάπτυξης μιας καινοτόμου ιδέας αναλαμβάνεται από εκείνον που τη συλλαμβάνει και όχι από εκείνον που την εφαρμόζει εκ των υστέρων (Agnihotri, 2016).

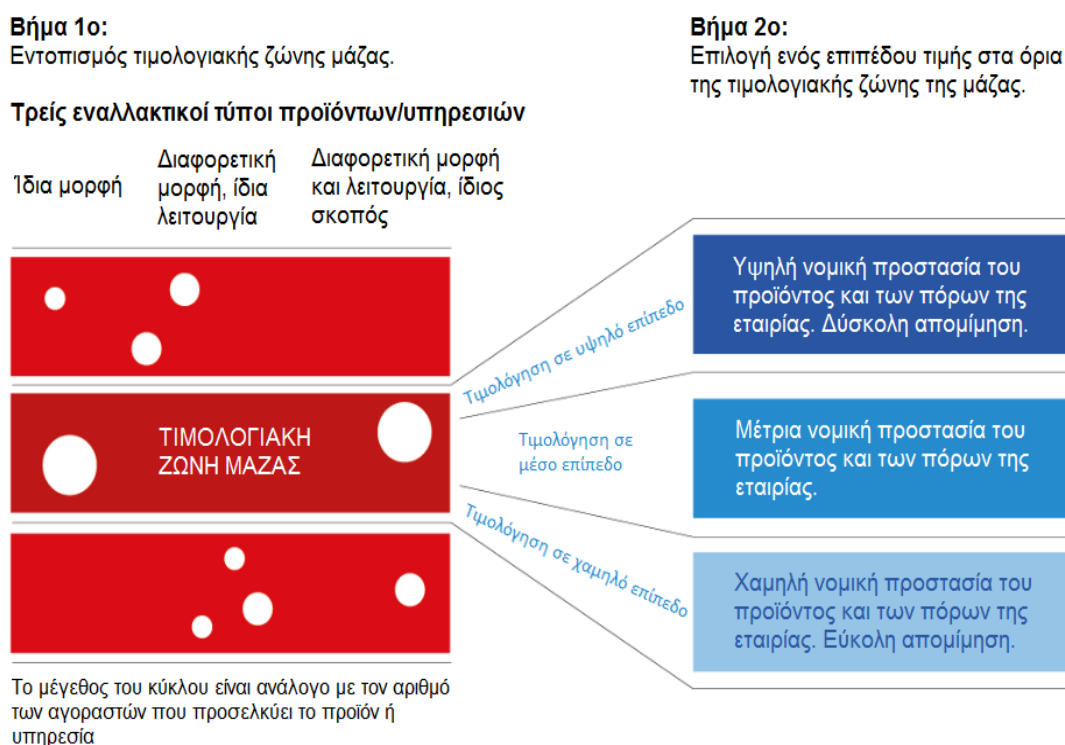
Αν ληφθεί υπόψη η έννοια της αποκλειστικότητας, η κατάσταση γίνεται πολύπλοκη. Η αποκλειστικότητα εξαρτάται τόσο από τη φύση του αγαθού όσο και από το νομικό πλαίσιο. Ένα αγαθό είναι αποκλειστικό αν η επιχείρηση μπορεί να εμποδίσει τη χρήση του από άλλες επιχειρήσεις. Για παράδειγμα μπορεί να περιορίσει την πρόσβαση στο αγαθό επειδή προστατεύεται από δίπλωμα ευρεσιτεχνίας. Η έλλειψη αποκλειστικότητας ενισχύει τον κίνδυνο δωρεάν χρήσης. Πολλές από τις ιδέες που οδηγούν στη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών έχουν μεγάλη αξία μέσα τους, χωρίς να αποτελούν τεχνολογικές καινοτομίες. Συνεπώς, δε μπορούν να είναι κατοχυρωμένες με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας και είναι ευάλωτες σε μιμήσεις ανταγωνιστών (Kabukin, 2014).

Η στρατηγική τιμή του προϊόντος που έχει οριστεί δεν πρέπει να συνεπάγεται μόνο την προσέλκυση νέων πελατών, αλλά και τη διατήρησή τους. Δεδομένου του υψηλού κινδύνου μίμησης, η φήμη ενός προϊόντος θα πρέπει να έχει κερδηθεί από την πρώτη κιόλας μέρα, γιατί η καθιέρωση ενός ονόματος επιτυγχάνεται με τη διάδοση από στόμα σε στόμα μέσα σε μια κοινωνία η οποία αποτελείται από δίκτυα. Έτσι, το προϊόν από την πρώτη μέρα κυκλοφορίας του πρέπει να είναι ακαταμάχητο και να διατηρείται έτσι ώστε να αποθαρρυνθούν τυχόν απομιμήσεις. Όταν η εξαιρετική χρησιμότητα συνδυάζεται με τη στρατηγική τιμολόγηση, η μίμηση αποθαρρύνεται (Dvorak & Razova, 2018).

Έχει αναπτυχθεί ένα εργαλείο ανάλυσης, το οποίο ονομάζεται «τιμολογιακή ζώνη της μάζας», το οποίο βοηθά τα διευθυντικά στελέχη να βρουν τη σωστή τιμή έτσι ώστε να κάνουν το προϊόν τους ακατανίκητο. Σημειωτέον, σωστή δεν είναι

αναγκαστικά η χαμηλότερη τιμή. Το εργαλείο αυτό αποτελείται από δύο βήματα, τα οποία είναι αλληλένδετα μεταξύ τους (βλέπε σχήμα 6.5).

Σχήμα 6.5
Η τιμολογιακή ζώνη της μάζας



Πηγή: Η στρατηγική των γαλάζων ωκεανών, W. Chan Kim, Renée Mauborgne

Βήμα 1ο : Εντοπισμός της τιμολογιακής ζώνης της μάζας

Οι περισσότερες επιχειρήσεις κατά τον καθορισμό της τιμής λαμβάνουν υπόψη τους πρώτα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που μοιάζουν περισσότερο με το δικό τους προϊόν ή υπηρεσία. Συνήθως ασχολούνται και με άλλα εντός των ορίων του κλάδου, γεγονός που είναι απαραίτητο, αλλά όχι αρκετό ώστε να προσελκύσουν νέους πελάτες. Συνεπώς, η βασική πρόκληση για στρατηγική τιμολόγηση είναι η αντίληψη της ευαισθησίας των τιμών από τους ανθρώπους που θα συγκρίνουν το νέο προϊόν ή υπηρεσία με αμέτρητα άλλα που είναι διαφορετικά μεταξύ τους και που προσφέρονται από εταιρείες που δε θεωρούνται συνήθως ανταγωνιστικές. Ένας

καλός τρόπος για να υπάρχει έλεγχος εκτός των ορίων του κλάδου είναι να κατασκευαστεί μια λίστα δύο κατηγοριών προϊόντων και υπηρεσιών: αυτά που έχουν διαφορετική μορφή αλλά εκτελούν τις ίδιες λειτουργίες και εκείνα που έχουν διαφορετική μορφή και λειτουργία αλλά επιτυγχάνουν τους ίδιους σκοπούς (Alam & Islam, 2017).

Διαφορετική μορφή, ίδια λειτουργία. Πολλές επιχειρήσεις που δημιουργούν γαλαζιούς ωκεανούς προσελκύουν πελάτες από άλλους κλάδους οι οποίοι χρησιμοποιούν το προϊόν ή την υπηρεσία που έχει την ίδια λειτουργία και προσφέρει την ίδια βασική χρησιμότητα με το νέο προϊόν, αλλά έχει διαφορετική μορφή (Leavy, 2018).

Διαφορετική μορφή και λειτουργία, ίδιος σκοπός. Ορισμένες επιχειρήσεις προσελκύουν πελάτες από πιο απομακρυσμένους χώρους στην αγορά. Τα διευθυντικά στελέχη καταγράφοντας τις ομάδες των εναλλακτικών προϊόντων και υπηρεσιών, είναι σε θέση να εντοπίσουν όλο το εύρος των πελατών που θα μπορέσουν να αντλήσουν από άλλους κλάδους ή άλλα σημεία γενικότερα. Όταν δημιουργήσουν τις κατηγορίες, τότε τα στελέχη θα μπορέσουν να δουν πώς τιμολογούνται αυτά τα προϊόντα, αλλά και πόσο σημαντικά είναι ως προς τον όγκο των πελατών (βλέπε Σχήμα 6.5) (Dvorak & Razova, 2018).

Με την προσέγγιση αυτή προσφέρεται ένας άμεσος τρόπος αναγνώρισης του χώρου στον οποίο τοποθετείται η πλειοψηφία των πελατών στους οποίους απευθύνεται, και προσέγγισης του εύρους των τιμών τις οποίες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για το προϊόν ή την υπηρεσία που χρησιμοποιούν. Σε κάποιες περιπτώσεις το εύρος είναι πολύ μεγάλο. Είναι σημαντικό η τιμολόγηση να μη γίνεται με βάση τον ανταγωνισμό εντός του κλάδου, αλλά με τα υποκατάστατα και τις εναλλακτικές που προσφέρουν άλλοι κλάδοι (Burke *et al.*, 2009).

Βήμα 2ο : Επιλογή ενός επιπέδου τιμής στα όρια της τιμολογιακής ζώνης της μάζας

Το δεύτερο σκέλος του εργαλείου ανάλυσης βοηθά τα διευθυντικά στελέχη να εκτιμήσουν το ανώτατο όριο της τιμής εντός της τιμολογιακής ζώνης, αποτρέποντας παράλληλα τον ανταγωνισμό. Η εκτίμηση αυτή εξαρτάται από δύο παράγοντες. Ο

πρώτος συνδέεται με το βαθμό που κάθε προϊόν ή υπηρεσία προστατεύεται από το νόμο μέσω πνευματικών δικαιωμάτων και πατέντας. Ο δεύτερος σχετίζεται με το βαθμό που η επιχείρηση κατέχει κάποιους αποκλειστικούς πόρους ή ικανότητες που μπορούν να αποτρέψουν τη μίμηση. Από την άλλη, οι επιχειρήσεις που δεν προστατεύονται επαρκώς με πνευματικά δικαιώματα και πατέντες και οι οποίες δεν έχουν εξασφαλίσει υψηλή προστασία για τους πόρους τους, καλό θα ήταν να έθεταν μια τιμή στη μέση της τιμολογιακής ζώνης. Όσον αφορά επιχειρήσεις που δεν έχουν καμιά προστασία είναι απαραίτητο να θέσουν μια σχετικά χαμηλή τιμή (Dehkordi *et al.*, 2012).

Καλό θα ήταν οι επιχειρήσεις να κινούνται μεταξύ του μέσου και του κατώτερου ορίου της ζώνης, εφόσον ισχύει κάποιο από τα παρακάτω:

- Το προϊόν ή η υπηρεσία έχει υψηλά πάγια και οριακά μεταβλητά έξοδα.
- Η ελκυστικότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας εξαρτάται σημαντικά από τις εξωτερικότητες δικτύου.
- Η δομή του κόστους τους επωφελείται από οικονομίες κλίμακας και φάσματος.

Στις περιπτώσεις αυτές, ο μεγάλος όγκος παραγωγής δημιουργεί πλεονέκτημα κόστους, γεγονός που κάνει την τιμολόγηση που βασίζεται στον όγκο παραγωγής ακόμη πιο σημαντική.

Η **τιμολογιακή ζώνη της μάζας** δείχνει το χώρο στον οποίο μπορεί να δημιουργηθεί ένας γαλάζιος ωκεανός δημιουργώντας νέα ζήτηση και την προσαρμογή των αρχικών τιμών που εκτιμώνται (Agnihotri, 2016).

6.4 Από τη στρατηγική τιμολόγηση στο κόστος-στόχο

Ο προσδιορισμός του κόστους-στόχου, το επόμενο βήμα στη στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, αφορά το σκέλος των κερδών ενός επιχειρηματικού μοντέλου. Για τη μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων κέρδους που προσφέρονται από ένα γαλάζιο ωκεανό, μια επιχείρηση πρέπει αφού ορίσει τη στρατηγική τιμή, να αφαιρέσει το επιθυμητό περιθώριο κέρδους, για να καταλήξει έτσι στο κόστος-στόχο. Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να τονιστεί ότι οι τιμές δεν πρέπει να καθορίζονται με βάση το

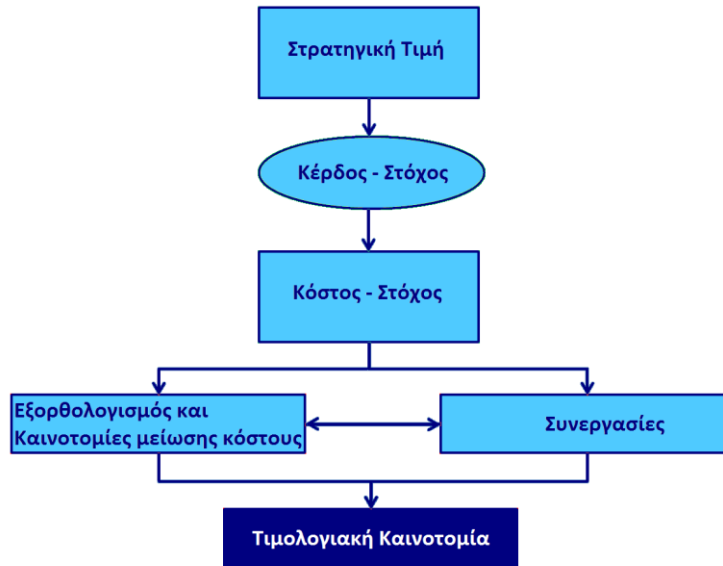
κόστος, ούτε θα πρέπει να υπάρχει συμβιβασμός ως προς τη χρησιμότητα, επειδή τα υψηλά κόστη εμποδίζουν στην επίτευξη υψηλών κερδών με βάση τη στρατηγική τιμή (Kabukin, 2014).

Όταν ο προσδιορισμός του κόστους-στόχου εξαρτάται από τη στρατηγική τιμολόγηση, συνήθως είναι επιθετικός. Εάν ο στόχος που έχει τεθεί ως προς το κόστος δεν μπορεί να επιτευχθεί, θα πρέπει να αποφευχθεί η ιδέα επειδή δε δημιουργεί έναν κερδοφόρο γαλάζιο ωκεανό ή θα πρέπει να βρεθούν καινοτομίες στο επιχειρησιακό μοντέλο για να επιτευχθεί το κόστος-στόχος. Σκοπός δεν είναι να υπάρξει υποχώρηση ως προς τη στρατηγική τιμή, αλλά η κατάληξη στο αποτέλεσμα με τη βοήθεια ενός νέου τιμολογιακού μοντέλου, το οποίο ονομάζεται τιμολογιακή καινοτομία (Alam & Islam, 2017).

Για να επιτευχθεί το κόστος-στόχος, οι επιχειρήσεις μπορούν να κινήσουν τρεις μοχλούς. Ο πρώτος σχετίζεται με τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών και την εισαγωγή καινοτομιών από το στάδιο της παραγωγής ως το στάδιο της διανομής. Ο δεύτερος μοχλός που μπορεί να κινηθεί από τις επιχειρήσεις σχετίζεται με τις συνεργασίες. Μερικές φορές, ωστόσο, είναι αδύνατο για μια επιχείρηση να φτάσει στο κόστος-στόχο της παρά τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών και τις καινοτομίες που μειώνουν το κόστος και παρά τις συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις. Στην περίπτωση αυτή, οι επιχειρήσεις μπορούν να κινήσουν έναν τρίτο μοχλό, έτσι ώστε να έχουν το περιθώριο κέρδους που θέλουν χωρίς να αλλάξουν την στρατηγική τους τιμή (Leavy, 2018). Μπορούν να αλλάξουν το τιμολογιακό μοντέλο του κλάδου τους. Αλλάζοντας το μοντέλο και όχι το επίπεδο της στρατηγικής τιμής, οι επιχειρήσεις μπορούν τις περισσότερες φορές να ξεπεράσουν αυτό το πρόβλημα. Στόχος δεν είναι να υπάρξει υποχώρηση ως προς τη στρατηγική τιμή, αλλά να επιτευχθεί με τη βοήθεια ενός νέου τιμολογιακού μοντέλου, την τιμολογιακή καινοτομία (Burke *et al.*, 2009).

Σχήμα 6.6

Το Μοντέλο Κέρδους της Στρατηγικής των Γαλάζιων Ωκεανών



Πηγή: Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών, W. Chan Kim, Renee Mauborgne

Όπως φαίνεται στο σχήμα 6.6, μια επιχείρηση ξεκινά με τη στρατηγική τιμή, απ' όπου αφαιρεί το κέρδος-στόχο για να καταλήξει στο κόστος-στόχο. Η επιχείρηση για να πετύχει το κόστος-στόχο που θα οδηγήσει στο κέρδος αυτό έχει δύο επιλογές: Είτε βελτιστοποιεί τις διαδικασίες και εισάγει καινοτομίες που θα μειώσουν το κόστος, είτε συνεργάζεται με άλλες εταιρείες. Όταν, παρά τις προσπάθειες για τη δημιουργία ενός επιχειρησιακού μοντέλου χαμηλού κόστους, το κόστος-στόχος δεν επιτυγχάνεται, τότε η επιχείρηση μπορεί να στραφεί στην τιμολογιακή καινοτομία. Βέβαια, η τιμολογιακή καινοτομία μπορεί να επιτευχθεί ακόμη και όταν η επιχείρηση μπορεί να φτάσει στο κόστος-στόχο της (Dehkordi *et al.*, 2012).

Όταν το προϊόν της βασίζεται σε ένα επιχειρησιακό μοντέλο, στο οποίο τα κέρδη είναι το αποτέλεσμα ενός καλού σχεδιασμού, τότε η εταιρεία μπορεί να προχωρήσει στο επόμενο βήμα της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών. Ένα επιχειρησιακό μοντέλο που δημιουργείται με βάση την εξαιρετική χρησιμότητα, τη στρατηγική τιμολόγηση και τον προσδιορισμό ενός κόστους-στόχου οδηγεί στην αξιακή καινοτομία. Αντίθετα όμως με τις τεχνολογικές καινοτομίες, η αξιακή καινοτομία βασίζεται σε ένα «παιχνίδι» από το οποίο όλοι (οι αγοραστές, οι επιχειρήσεις και το κοινωνικό σύνολο) έχουν να κερδίσουν κάτι (Leavy, 2018).

6.5 Από τη χρησιμότητα, την τιμή και το κόστος στην αποδοχή

Μετά τα τρία βήματα της στρατηγικής αλληλουχίας, το τελευταίο βήμα ονομάζεται *αποδοχή στρατηγικής*. Αυτό το βήμα σχετίζεται με τα εμπόδια στην υλοποίηση μιας ιδέας που παρουσιάζεται. Η διαμόρφωση μιας στρατηγικής για την κατάκτηση ενός γαλάζιου ωκεανού ολοκληρώνεται μόνο όταν εξασφαλιστεί η επιτυχημένη υλοποίηση της ιδέας. Η μετάβαση από έναν κόκκινο σε ένα γαλάζιο ωκεανό, έχει πάντα τη μορφή μιας αντίδρασης, όσο άριστο και αν είναι το επιχειρησιακό μοντέλο. Εξ' ορισμού, η οποιαδήποτε αλλαγή επιφέρει αντιδράσεις στις ομάδες της επιχείρησης καθώς διαταράσσει την τρέχουσα ισορροπία. Έτσι, μπορεί να προξενήσει φόβο στους εργαζομένους, στους συνεργάτες της και στο κοινωνικό σύνολο γενικότερα (Dvorak & Razova, 2018).

Εργαζόμενοι

Αν οι ανησυχίες των εργαζομένων σχετικά με τα αποτελέσματα που μπορεί να έχει η αποδοχή μιας νέας ιδέας δεν εξαλειφθούν, τότε το κόστος για την επιχείρηση μπορεί να είναι μεγάλο. Πριν δημοσιοποιηθεί μια ιδέα, οι επιχειρήσεις πρέπει να καταβάλλουν συγκροτημένες προσπάθειες για να πείσουν τους εργαζομένους ότι γνωρίζουν τις απειλές που συνεπάγεται η αποδοχή της ιδέας. Οι επιχειρήσεις πρέπει να συνεργαστούν με τους εργαζομένους για να εξουδετερώσουν τις απειλές, έτσι ώστε όλοι στην επιχείρηση να βγουν κερδισμένοι παρά τις πιθανές αλλαγές ρόλων, αρμοδιοτήτων και αμοιβών (Kabukin, 2014).

Επιχειρηματικοί συνεργάτες

Ακόμη πιο ζημιογόνος μπορεί να αποβεί η αντίσταση των εξωτερικών συνεργατών, ιδίως όταν φοβούνται ότι τα έσοδά τους και η θέση τους στην αγορά μπορεί να απειλείται από τη νέα ιδέα (Dvorak & Razova, 2018).

Το ευρύ κοινό

Η αντίθεση σε μια νέα ιδέα μπορεί να προέρχεται και από το ευρύ κοινό, ιδιαίτερα αν η ιδέα είναι πολύ νέα και ανατρεπτική. Έτσι, αν θεωρηθεί ότι απειλεί

παραδοσιακούς κοινωνικούς και πολιτικούς κανόνες, τα αποτελέσματα μπορεί να είναι καταστρεπτικά (Dvorak & Razova, 2018).

Κατά τη διαδικασία εκπαίδευσης αυτών των τριών ομάδων, είναι απαραίτητη η πρόκληση για εποικοδομητική συζήτηση όσον αφορά στη χρησιμότητα της νέας ιδέας. Είναι απαραίτητο να εκτεθούν τα πλεονεκτήματά της, να τονιστούν πιθανές επιπλοκές και να περιγραφεί πώς θα τις αντιμετωπίσει η επιχείρηση. Οι ομάδες ενδιαφέροντος είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζουν ότι ο λόγος του έχει βαρύτητα για το σύνολο της επιχείρησης και ότι δε θα υπάρξουν δυσάρεστες εκπλήξεις για αυτούς στο μέλλον. Όσες επιχειρήσεις το κατορθώσουν αυτό, θα ανταμειφθούν από το αποτέλεσμα για τις προσπάθειες και το χρόνο που έχουν επενδύσει (Dehkordi *et al.*, 2012).

Όσον αφορά τον κλάδο της Υγείας, η ανάπτυξη της φαρμακοβιομηχανίας έχει φτάσει σε ένα οροπέδιο, προκαλώντας τον άγριο ανταγωνισμό και καθιστώντας τον χαρακτηριστικό παράδειγμα «κόκκινου ωκεανού». Η μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζει σήμερα η βιομηχανία είναι η λήξη των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας υπερπαραγωγής φαρμάκων. Επίσης, το κόστος έρευνας και ανάπτυξης (R&D) αυξάνεται δυσανάλογα με τα αποτελέσματά του (Kollewe, 2011), λόγω της μείωσης του αριθμού των φαρμάκων στην ανάπτυξη στα τελευταία στάδια.

6.6 Ο Πίνακας Ελέγχου της ιδέας ενός γαλάζιου ωκεανού

Οι επιχειρήσεις οικοδομούν τη στρατηγική γαλάζιων ωκεανών στη σωστή στρατηγική αλληλουχία, στην τιμολόγηση, στο κόστος και στην αποδοχή. Τα κριτήρια αυτά αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι για τη διασφάλιση εμπορικής επιτυχίας, όμως ο Πίνακας Ελέγχου της ιδέας ενός γαλάζιου ωκεανού αποτελεί ένα απλό αλλά ισχυρό τεστ. Μέσω αυτού οι επιχειρήσεις μπορούν να διαπιστώσουν πόσο επικερδής μπορεί να είναι ο γαλάζιος ωκεανός που θα δημιουργήσουν (Burke *et al.*, 2009).

Αν οι επιχειρήσεις περάσουν το τεστ του Πίνακα Ελέγχου της ιδέας ενός γαλάζιου ωκεανού είναι έτοιμες για τη μετάβαση από το σχεδιασμό στην υλοποίηση της στρατηγικής (Dvorak & Razova, 2018).

Σχήμα 6.7

Ο πίνακας ελέγχου της ιδέας για τη δημιουργία ενός γαλάζιου ωκεανού

		Εταιρεία Α	Εταιρεία Β	Εταιρεία Γ
Χρησιμότητα	Υπάρχει εξαιρετική χρησιμότητα; Υπάρχουν λόγοι να αγοράσει κάποιος το προϊόν/υπηρεσία;	+/-	+/-	+/-
Τιμή	Είναι η τιμή προσιτή στη μάζα των αγοραστών;	+/-	+/-	+/-
Κόστος	Η δομή κόστους συναντά το κόστος-στόχο;	+/-	+/-	+/-
Αποδοχή	Έχουν ξεπεραστεί τα εμπόδια αποδοχής;	+/-	+/-	+/-

Πηγή: Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, W. Chan Kim, Renée Mauborgne

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΥΠΕΡΝΙΚΩΝΤΑΣ ΤΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ

Όταν μια επιχείρηση έχει καταστρώσει μια στρατηγική βασισμένη σε ένα κερδοφόρο επιχειρηματικό μοντέλο, πρέπει και να την εφαρμόσει. Δυσκολίες στην εκτέλεση μπορεί να εμφανιστούν σε οποιαδήποτε στρατηγική. Οι επιχειρήσεις, όπως και τα άτομα, συχνά αντιμετωπίζουν δυσκολίες στη μετάβαση από τη θεωρία στην πράξη, είτε πρόκειται για στρατηγικές κόκκινων είτε γαλάζιων ωκεανών. Συγκρίνοντας τις δύο στρατηγικές, η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών αντιπροσωπεύει μια έξοδο από την υπάρχουσα κατάσταση, με συγκλίνουσες και όχι αποκλίνουσες αξιακές καμπύλες για τη μείωση του κόστους. Στο κεφάλαιο αυτό αναφέρονται τα εμπόδια που τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να αντιμετωπίσουν για την υλοποίηση της στρατηγικής (Dehkordi *et al.*, 2012).

7.1 Τα οργανωτικά εμπόδια

Κατά την εφαρμογή της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών στην πράξη, είναι φυσικό τα ανώτερα στελέχη να αντιμετωπίζουν προβλήματα. Τα πιο συνηθισμένα οργανωτικά εμπόδια που εμφανίζονται είναι τα εξής:

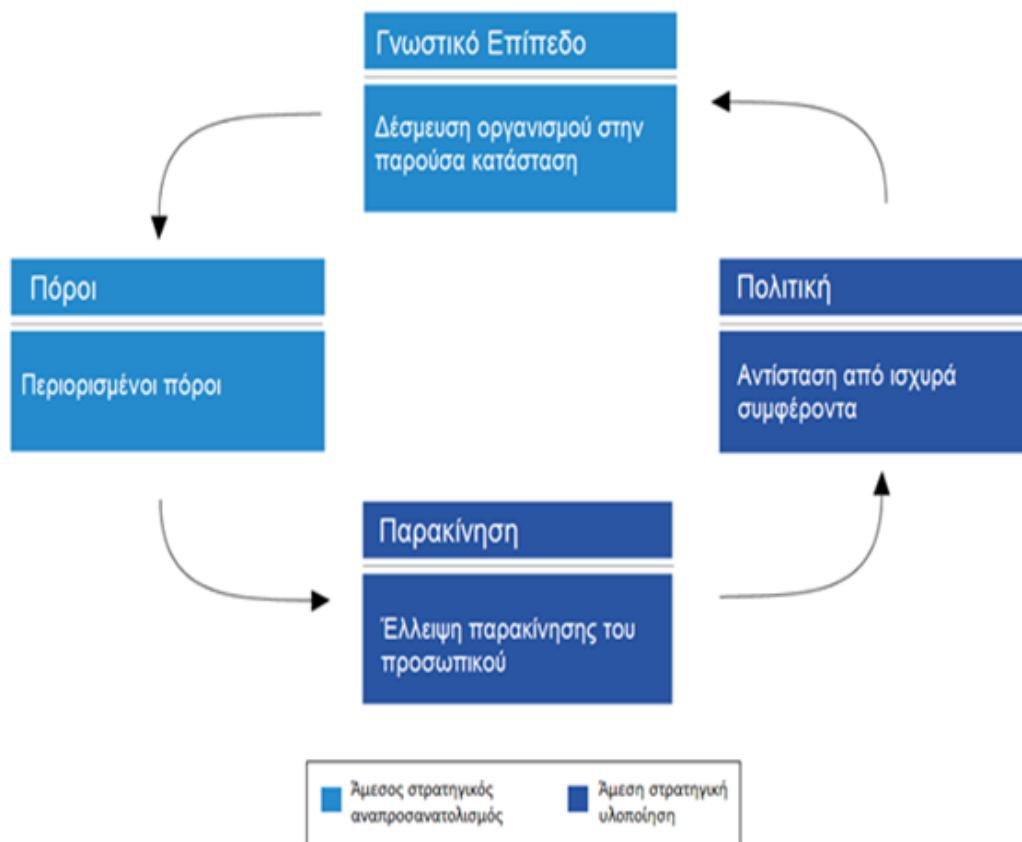
1. Γνωστικής φύσεως: Πρέπει να πείσουν τους εργαζόμενους ότι μια αλλαγή στρατηγικής είναι απαραίτητη. Οι κόκκινοι ωκεανοί μπορεί να μην οδηγούν μακροχρόνια σε κερδοφόρο ανάπτυξη, αλλά οι άνθρωποι νιώθουν άνετα μέσα σε αυτούς, οπότε τις περισσότερες φορές επαναπαύονται στην παρούσα γνωστή κατάσταση (Leavy, 2018).
2. Περιορισμένοι πόροι: Όσο πιο μεγάλη είναι η αλλαγή στη στρατηγική, τόσο περισσότερα μέσα χρειάζονται για την πραγματοποίησή της. Όμως, το πιο σύνηθες σενάριο για τις περισσότερες επιχειρήσεις είναι οι διαθέσιμοι πόροι να μειώνονται αντί να αυξάνονται (Kabukin, 2014).
3. Παροχή κινήτρων: Ο τρόπος με τον οποίο τα ανώτερα στελέχη δίνουν κίνητρα στους εργαζομένους ώστε να κινηθούν γρήγορα για να ξεπεράσουν την τρέχουσα κατάσταση. Ενδεχομένως, για τη διαδικασία αυτή να χρειάζονται χρόνια και τα ανώτερα στελέχη δεν έχουν τέτοια πολυτέλεια χρόνου (Dvorak & Razova, 2018).

4. Πολιτικά εμπόδια: Σχετίζεται με την αντίσταση που μπορεί να ασκηθεί από την τρέχουσα πολιτική ηγεσία ενάντια στη στρατηγική που επιχειρείται (Alam & Islam, 2017).

Αν και κάθε επιχείρηση αντιμετωπίζει το καθένα από αυτά τα εμπόδια σε διαφορετικό βαθμό ή αντιμετωπίζει μόνο κάποια και όχι όλα τα εμπόδια, η γνώση για τον τρόπο που ξεπερνιούνται βοηθά στη μείωση του οργανωτικού κινδύνου. Ωστόσο, για να επιτευχθεί αυτό αποτελεσματικά οι επιχειρήσεις πρέπει να εγκαταλείπουν την πεπατημένη οδό σχετικά με την εφαρμογή αλλαγών. Όσο μεγαλύτερη είναι η αλλαγή, τόσο περισσότεροι πόροι και χρόνος απαιτούνται ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Έτσι, χρειάζεται η λεγόμενη *Ηγεσία του Σημείου Ανατροπής (Tipping Point Leadership)* ή *Ηγεσία Κρίσιμου Σημείου*, η οποία επιτρέπει την υπερνίκηση αυτών των εμποδίων γρήγορα και με χαμηλό κόστος (Dvorak & Razova, 2018).

Σχήμα 7.1

Οι τέσσερις ομάδες οργανωτικών εμποδίων κατά την εφαρμογή της στρατηγικής



Πηγή: Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, W. Chan Kim, Renée Mauborgne

Οι ρίζες του όρου «Ηγεσία Σημείου Ανατροπής» βρίσκονται στο χώρο της επιδημιολογίας και στη θεωρία των σημείων ανατροπής (tipping points). Ο όρος βασίζεται στην ιδέα ότι σε κάθε οργανισμό, οι μεγάλες αλλαγές μπορούν να πραγματοποιηθούν γρήγορα όταν οι απόψεις και οι προσπάθειες μιας κρίσιμης μάζας ατόμων λαμβάνουν διαστάσεις επιδημίας. Για να εκδηλωθεί αυτή η επιδημία το κλειδί είναι η συγκέντρωση και όχι η διάχυση (Dvorak & Razova, 2018).

Η ηγεσία του σημείου ανατροπής βασίζεται σε ένα χαρακτηριστικό του κόσμου των επιχειρήσεων, το οποίο ελάχιστοι εκμεταλλεύονται, δηλαδή στο γεγονός ότι σε κάθε οργανισμό υπάρχουν άνθρωποι, πράξεις και δραστηριότητες που επηρεάζουν πολύ περισσότερο από οποιονδήποτε άλλο παράγοντα το τελικό αποτέλεσμα. Επομένως, αντίθετα με το τι θα πίστευε κανείς, το να ανταποκριθεί κάποιος σε μια μεγάλη πρόκληση δεν εξαρτάται από το εάν θα εφαρμόσει μια εξίσου μεγαλεπήβολη λύση που θα απαιτεί ανάλογες επενδύσεις σε χρόνο και χρήμα. Αντιθέτως, η λύση θα βρεθεί μόνο αν κάποιος προσπαθήσει να ανακαλύψει και να μεταχειριστεί κατάλληλα εκείνες τις παραμέτρους που επιδρούν πολλαπλασιαστικά στην επιχείρηση (Burke *et al.*, 2009).

Οι ηγέτες σημείου ανατροπής μπορούν να υπερπηδήσουν τα τέσσερα εμπόδια που περιορίζουν τη δημιουργία γαλάζιων ωκεανών γρήγορα και με χαμηλό κόστος, εφόσον εστιάσουν στους σωστούς παράγοντες.

7.2 Ξεπερνώντας τα γνωστικά εμπόδια

Σε πολλούς μετασχηματισμούς και εταιρικές αλλαγές, το πιο δύσκολο είναι να αντιληφθούν οι εργαζόμενοι την αναγκαιότητά τους και να επιτευχθεί μια σύγκλιση απόψεων σε σχέση με τους λόγους που υπαγορεύουν τις αλλαγές. Τα περισσότερα ανώτατα διευθυντικά στελέχη προσπαθούν να επιφέρουν την αλλαγή δίνοντας έμφαση στην απόδοση της επιχείρησης και το στόχο για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων. Όμως, αυτή η προσκόλληση στην απόδοση μπορεί να οδηγήσει σε παραποίηση των δεικτών απόδοσης από τους εργαζομένους και έτσι να δημιουργηθεί εχθρότητα και καχυποψία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης (Dvorak & Razova, 2018).

Επιπλέον, η κακή απόδοση ενός τμήματος προσωποποιείται βάζοντας στο στόχαστρο τον αντίστοιχο διευθυντή. Οι επικεφαλής των τμημάτων που έχουν καλές επιδόσεις, δε λαμβάνουν κριτική ούτε στοχοποιούνται για την απόδοσή τους. Από την άλλη πλευρά, οι επικεφαλής των τμημάτων που εμφανίζουν κακές επιδόσεις, θεωρούν ότι στοχοποιούνται, με αποτέλεσμα, να νιώθουν ανασφάλεια για το μέλλον τους και είναι πιο πιθανό να αναζητήσουν αλλού δουλειά, αντί να λύσουν τα προβλήματα της επιχείρησης που εργάζονται (Alam & Islam, 2017).

Η ηγεσία σημείου ανατροπής βασίζεται στην παρότρυνση των εργαζομένων να αντιληφθούν το εμπόδιο, να το βιώσουν στην πράξη ώστε να αποκτήσουν προσωπική πείρα και να αλλάξουν από μόνοι τους τη νοοτροπία τους. Έτσι, αντί να βασίζονται στους αριθμούς για την υπερπήδηση των γνωστικών εμποδίων, καλό είναι οι εργαζόμενοι να συνειδητοποιήσουν μόνοι τους την ανάγκη για αλλαγή (Agnihotri, 2016).

7.3 Ξεπερνώντας το εμπόδιο των περιορισμένων πόρων

Αφού όλοι έχουν αποδεχτεί την ανάγκη αλλαγής της στρατηγικής και συμφωνούν σε γενικές γραμμές με τη νέα στρατηγική, οι μάνατζερ έρχονται αντιμέτωποι με τη θλιβερή πραγματικότητα των περιορισμένων πόρων. Στις περισσότερες περιπτώσεις τα ανώτερα στελέχη βρίσκονται ανάμεσα σε δύο επιλογές. Είτε περιορίζουν τις προσδοκίες τους και αποθαρρύνουν εκ νέου τους εργαζόμενους ή ζητούν περισσότερα χρήματα από τις τράπεζες και τους μετόχους. Η διαδικασία αυτή ίσως είναι απαραίτητη και αξίζει τον κόπο. Συνήθως όμως για να πάρει κανείς περισσότερα χρήματα, εμπλέκεται σε μια χρονοβόρο διαδικασία η οποία συνεπάγεται ενδοεταιρικές συγκρούσεις (Leavy, 2018).

Αντί να προσπαθούν να αποκτήσουν περισσότερους πόρους, οι ηγέτες σημείου ανατροπής προσπαθούν να πολλαπλασιάσουν την αξία των πόρων που έχουν στη διάθεσή τους. Όταν οι πόροι είναι ελάχιστοι, υπάρχουν τρεις παράγοντες που επηρεάζουν περισσότερο από οποιαδήποτε άλλο το τελικό αποτέλεσμα και αν κάποιος τους χειριστεί σωστά, μπορεί να απελευθερώσει νέους πόρους και να πολλαπλασιάσει την αξία των ήδη υπαρχόντων (Dehkordi *et al.*, 2012).

- **Θερμά σημεία:** είναι οι δραστηριότητες για τις οποίες χρειάζονται λίγοι πόροι και οι οποίες έχουν μεγάλες δυνατότητες κέρδους
- **Ψυχρά σημεία:** είναι οι δραστηριότητες που απαιτούν πολλούς πόρους, αλλά ελάχιστα επηρεάζουν τις δυνατότητες κέρδους.
- **Διαπραγμάτευση:** σχετίζεται με την ανταλλαγή των πόρων που πλεονάζουν σε μια μονάδα με τους πόρους που περισσεύουν σε μια άλλη, με σκοπό να καλυφθούν οι ελλείψεις (Alam & Islam, 2017).

Μέσω της σωστής διαχείρισης πόρων οι εταιρείες δεν αντιμετωπίζουν πια τους περιορισμένους πόρους ως εμπόδιο στην εφαρμογή της στρατηγικής τους (Burke *et al.*, 2009).

7.4 Ξεπερνώντας τα εμπόδια που αποθαρρύνουν τους εργαζόμενους

Για να φτάσει μια επιχείρηση στο σημείο ανατροπής και να εφαρμόσει τη στρατηγική γαλάζιων ωκεανών, πρέπει να ευαισθητοποιήσει τους εργαζομένους σχετικά με την ανάγκη αλλαγής στρατηγικής και να εξηγήσει πώς μπορεί να πετύχει η στρατηγική όταν οι πόροι είναι περιορισμένοι. Η δυσκολία σε αυτό το σημείο είναι να ενθαρρυνθούν οι εργαζόμενοι γρήγορα και με χαμηλό κόστος. Τα περισσότερα ανώτερα στελέχη στο χώρο των επιχειρήσεων, θεωρούν ότι μια ριζική αλλαγή από την επικρατούσα κατάσταση απαιτεί τεράστιες αλλαγές του τρόπου λειτουργίας στο εσωτερικό της επιχείρησης. Αυτή είναι μια βραδυκίνητη, ακριβή και χρονοβόρα διαδικασία, δεδομένου ότι στις μεγάλες εταιρείες το κίνητρο που πρέπει να δοθεί διαφέρει ανάλογα με την περίπτωση. Για το λόγο αυτό οι ηγέτες σημείου ανατροπής ακολουθούν αντίστροφη πορεία και επικεντρώνονται σε **τρεις μεθόδους** που δρουν πολλαπλασιαστικά παροτρύνοντας τους εργαζόμενους (Kabukin, 2014).

➤ Εστίαση στα άτομα με μεγάλη επιρροή

Εστιάζοντας στα άτομα που ασκούν μεγάλη επιρροή, μπορεί να εξοικονομηθεί χρόνος, χρήματα και προσπάθεια, ενώ παράλληλα να επιτευχθούν σημαντικά αποτελέσματα παρακινώντας την πλειονότητα των εργαζομένων (Kabukin, 2014).

➤ **Τοποθέτηση ατόμων με μεγάλη επιρροή στο επίκεντρο της προσοχής**

Τοποθετώντας άτομα με μεγάλη επιρροή στο επίκεντρο της προσοχής, οι υπόλοιποι εργαζόμενοι μπορούν να παρακολουθούν τις κινήσεις τους και ως αποτέλεσμα να εξαλειφθεί η απραξία και η αδράνεια των υπολοίπων. Για να μην υπάρξει απόκλιση από το στόχο που είναι η στρατηγική αλλαγή, πρέπει να εξασφαλιστεί η διαφάνεια, η συμμετοχή όλων και το αδιάβλητο των διαδικασιών (Burke *et al.*, 2009).

➤ **Εξατομίκευση για αλλαγή της επιχείρησης**

Αφορά τη διατύπωση της στρατηγικής πρόκλησης, η οποία είναι ένα από τα πιο λεπτά και ευαίσθητα ζητήματα που πρέπει να χειριστεί ένας ηγέτης σημείου ανατροπής. Μόνο όταν πιστέψουν όλοι ότι οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν με την αλλαγή της στρατηγικής είναι εφικτοί, η πραγματική αλλαγή μπορεί να πετύχει (Welch & Edmondson, 2012).

7.5 Ξεπερνώντας τα πολιτικά εμπόδια

Η πολιτική είναι μια αναπόφευκτη πραγματικότητα τόσο στις επιχειρήσεις, όσο και στη δημόσια ζωή. Ακόμα κι αν ένας διοικητικός μηχανισμός έχει φτάσει στο σημείο ανατροπής, μπορεί να υπάρχουν ισχυρότατα συμφέροντα τα οποία θα εναντιωθούν στην εφαρμογή των αλλαγών. Όσο πιο σίγουρες φαίνεται να είναι οι αλλαγές, τόσο πιο έντονα και επίμονα αυτές οι φωνές διαμαρτυρίας, που μπορεί να προέρχονται και από μέσα και από έξω από την εταιρεία, θα πολεμήσουν για να διατηρήσουν τη θέση τους και η αντίστασή τους μπορεί να βλάψει ή ακόμη και να εκτροχιάσει τη διαδικασία εφαρμογής της στρατηγικής (Kabukin, 2014).

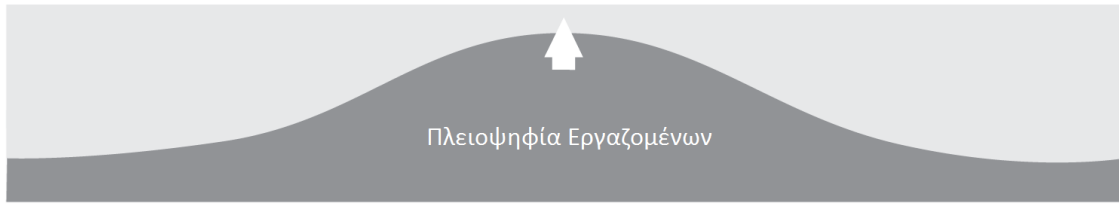
Από την πλευρά τους οι ηγέτες κρίσιμου σημείου θα πρέπει να δράσουν προσεκτικά και διπλωματικά προκειμένου να ξεπεραστούν αποτελεσματικά οι πολιτικές πιέσεις. Υπάρχουν τρεις διαφορετικοί παράγοντες επιρροής: η άσκηση επιρροής μέσω ατόμων που τους υποστηρίζουν, η κατάπνιξη αντιδράσεων από τους πολέμιους της στρατηγικής και τέλος η ένταξη ενός νέου προσώπου στην ανώτατη βαθμίδα διοίκησης που θα παρέχει στα στελέχη τις κατάλληλες συμβουλές (Dvorak & Razova, 2018).

Σχήμα 7.2

Η συμβατική γνώση έναντι της ηγεσίας του κρίσιμου σημείου

Συμβατική Γνώση

Η θεωρία της οργανωτικής αλλαγής βασίζεται στον μετασχηματισμό της πλειοψηφίας και απαιτεί πολλούς πόρους και χρονοβόρες διαδικασίες



Ηγεσία Κρίσιμου Σημείου

Επίτευξη στρατηγικής αλλαγής με χαμηλό κόστος, μέσω της επικέντρωσης στα άκρα - στους ανθρώπους, στις δράσεις και στις δραστηριότητες που ασκούν δυσανάλογη επιρροή στην απόδοση της εταιρίας.



Πηγή: Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, W. Chan Kim, Renée Mauborgne

Η αλλαγή στρατηγικής δεν είναι εύκολη υπόθεση και είναι ακόμη δυσκολότερη όταν πρέπει να γίνει γρήγορα και με περιορισμένους πόρους. Κάτι τέτοιο μπορεί να συμβεί με τη βοήθεια της ηγεσίας του σημείου ανατροπής. Αντιμετωπίζοντας όλα τα εμπόδια που δυσχεραίνουν την εφαρμογή της στρατηγικής και επικεντρώνοντας την προσοχή σε παράγοντες που επηρεάζουν πολλαπλασιαστικά τις αποδόσεις, είναι εύκολο να ξεπεραστούν οι δυσκολίες και να πραγματοποιηθεί η αλλαγή (Alam & Islam, 2017).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΑΛΑΖΙΟΥ ΩΚΕΑΝΟΥ ΓΙΑ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΕΡΙΘΑΛΨΗΣ ΜΕ BLOCKCHAIN

8.1 Blockchain

Blockchain (στα ελληνικά, ως *αλυσίδα μπλοκ* ή *μπλοκ αλυσίδας*, *αλυσίδα συστοιχιών*, *τεχνολογία κατανεμημένης εγγραφής*, *αλυσίδα ομάδων συναλλαγών*, *αλυσίδα κοινοποιήσεων*) είναι μια νέα τεχνολογία η οποία παρουσιάζεται ως μια δημόσια, μη δυνάμενη να τροποποιηθεί ως προς το ιστορικό της, διανεμημένη σειρά δεδομένων, ομαδοποιημένων σε χρονικά αριθμημένα *τμήματα*, *συστοιχίες* (*blocks*).

Η πρώτη, ιστορικά, εφαρμογή της τεχνολογίας πραγματοποιήθηκε στον χώρο των ψηφιακών νομισμάτων και ήταν η περίπτωση του bitcoin. Η τεχνολογία αυτή μπορεί να εφαρμοστεί σε ένα πλήθος επιπλέον περιοχών της ανθρώπινης δραστηριότητας, όπως ενδεικτικά η καταμέτρηση ψήφων, η Παιδεία, η Υγεία, η διαφύλαξη και διαφάνεια ιστορικών, πολιτιστικών, δημοσιονομικών και άλλων αρχείων, η πιστοποίηση προϊόντων και υπηρεσιών, τα κοινωνικά δίκτυα, οι τραπεζικοί, ασφαλιστικοί, κατασκευαστικοί τομείς, η ειδησεογραφική διαφάνεια (Leavy, 2018).

Το Blockchain μπορεί να χρησιμοποιηθεί για οργανωτική διαφοροποίηση, δημιουργώντας νέους χώρους αγοράς με μοναδικές οργανωτικές θέσεις που οδηγούν σε στρατηγικά πλεονεκτήματα με την πάροδο του χρόνου. Θα διερευνήσουμε πώς το blockchain μπορεί να ξεκλειδώσει νέες στρατηγικές γαλάζιου ωκεανού στον κλάδο της υγειονομικής περίθαλψης (Dicuonzo *et al.*, 2021).

Το 2008, ως απάντηση στην παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση της περιόδου 2007-08, ο Satoshi Nakamoto έγραψε μια εφημερίδα με τίτλο «Bitcoin: Ένα σύστημα ηλεκτρονικών μετρητών Peer-to-Peer». Η εφημερίδα πρότεινε ότι «αξιόπιστα τρίτα μέρη» θα μπορούσαν να εξαλειφθούν από χρηματοοικονομικές συναλλαγές χρησιμοποιώντας τεχνολογίες blockchain. Το Blockchain καθιστά δυνατή, για πρώτη φορά στην ιστορία, την κατάργηση - ή την αποσύνδεση - του μεσάζοντος από επιχειρηματικές συναλλαγές και με αυτόν τον τρόπο βελτιώνεται η αξία των υπαρχόντων προϊόντων, υπηρεσιών και αλληλεπιδράσεων (Sáez, 2020).

8.2 Γαλάζιοι ωκεανοί και blockchain στην υγεία

8.2.1 Η εφαρμογή του πλαισίου των τεσσάρων ενεργειών στην Υγειονομική Περίθαλψη

Η καινοτομία αξίας δεν είναι η ίδια με την τεχνολογική καινοτομία. Τελικά, μια τεχνολογία για να προσελκύσει τις μάζες πρέπει να κάνει τη ζωή των καταναλωτών, στην περίπτωση μας των ασθενών, πιο βολική, πιο απλή ή πιο διασκεδαστική (Welch & Edmondson, 2012).

Το πλαίσιο των τεσσάρων δράσεων λειτουργεί για να σπάσει την αντιστάθμιση μεταξύ διαφοροποίησης και χαμηλού κόστους. Οι στρατηγικές των κόκκινων ωκεανών επικεντρώνονται είτε στη διαφοροποίηση είτε στο χαμηλό κόστος, ενώ οι στρατηγικές του μπλε ωκεανού επικεντρώνονται και στα δύο. Ας εξετάσουμε εν συντομία τις τέσσερις ενέργειες (Burke *et al.*, 2009).

1. **Εξάλειψη:** Καταργήστε τους παράγοντες από τα βιομηχανικά πρότυπα
2. **Μείωση:** Μετακινήστε τους παράγοντες κάτω από τα πρότυπα της βιομηχανίας
3. **Δημιουργία:** Δημιουργήστε νέους παράγοντες στο βιομηχανικό πρότυπο
4. **Αύξηση:** Μετακινήστε παράγοντες πάνω από τα πρότυπα της βιομηχανίας (Welch & Edmondson, 2012).

Αυτή η εφαρμογή βοηθά να ελαχιστοποιήσουμε ή να περιορίσουμε τις περιττές διαδικασίες, να ανακαλύψουμε νέα αξία και να ενισχύσουμε την εμβρυϊκή αξία. Εστιάζοντας μόνο στην πρωτοβάθμια φροντίδα, εστιάζουμε στα ακόλουθα:

Εξάλειψη: Κανένα (Dicuonzo *et al.*, 2021).

Μείωση (Περιορισμός):

- Χρόνος αναμονής στον πάροχο
- Διοικητικό κόστος εργασίας
- Accounts Receivable Days λόγω κωδικοποίησης
- Ποσοστό άρνησης αξιώσεων
- Κίνδυνος συμμόρφωσης (Dicuonzo *et al.*, 2021).

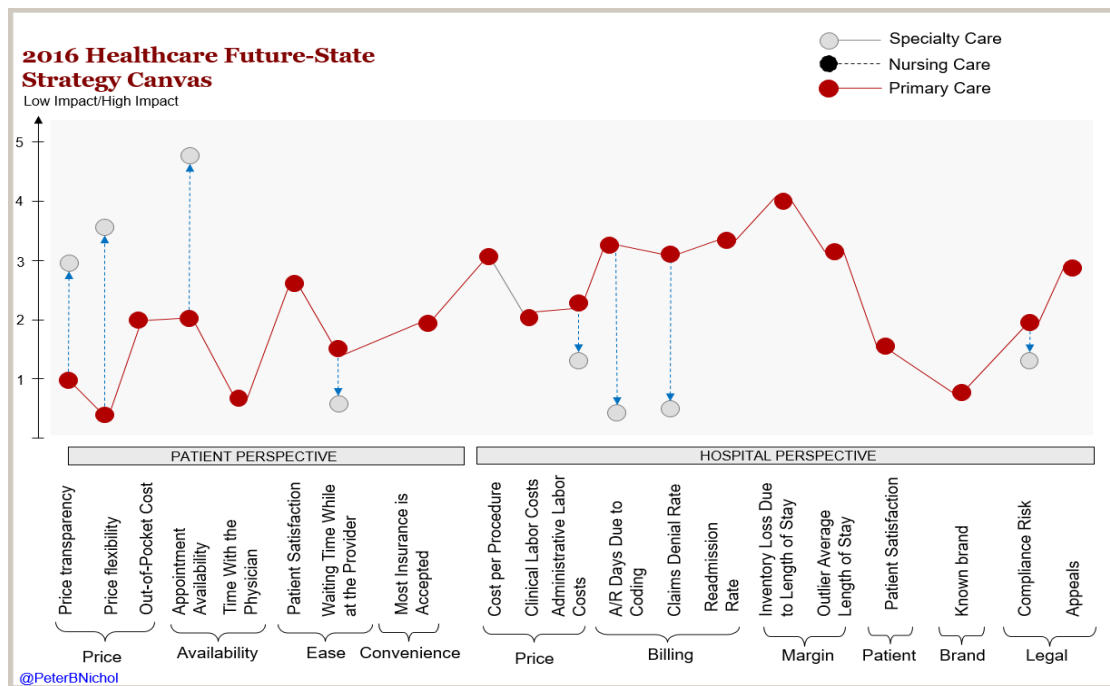
Δημιουργία:

- Αλήθεια, όχι εμπιστοσύνη
- Ευελιξία ραντεβού (Welch & Edmondson, 2012).

Αύξηση: Ευελιξία τιμών

Δημιουργώντας μια στρατηγική γαλάζιου ωκεανού για την υγειονομική περίθαλψη, συνεπάγεται λιγότερο το τι χρειάζονται οι ασθενείς και περισσότερο αυτό που οι ασθενείς δε χρειάζονται. Πρόκειται για την εξάλειψη της σπατάλης και την αφαίρεση όσων δεν είναι απαραίτητα ή απαιτούνται (Alam & Islam, 2017).

Φιλτράροντας το γράφημα για να συμπεριλάβουμε μόνο την πρωτοβάθμια φροντίδα, μπορούμε να μοντελοποιήσουμε όπου η αξία μπορεί να επεκταθεί και να ανανεωθεί, εξερευνώντας τους μπλε ωκεανούς (Dehkordi *et al.*, 2012).



Πηγή: CIO.com

Διάγραμμα 8.1

Η μελλοντική κατάσταση του καμβά στρατηγικής της Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας

8.2.2 Στρατηγικές Blockchain και δημιουργία γαλάζιων ωκεανών

Η υγειονομική περίθαλψη είναι γεμάτη προκλήσεις και διαδικασίες χωρίς προστιθέμενη αξία. Πώς μπορεί το blockchain να προσθέσει αξία; Ο στόχος είναι η προστιθέμενη αξία καινοτομίας, όχι η τεχνολογική καινοτομία (Dicuonzo *et al.*, 2021).

Ενώ η καινοτομία αξίας δεν είναι ίδια με την τεχνολογική καινοτομία, η τεχνολογική καινοτομία έχει μια αξία που μπορεί να επιτρέψει την ανακάλυψη στρατηγικών του γαλάζιου ωκεανού. Χρησιμοποιώντας τον καμβά στρατηγικής υγειονομικής περίθαλψης και το πλαίσιο τεσσάρων δράσεων, μπορούμε να προσδιορίσουμε περιοχές που είναι ώριμες για στρατηγικές γαλάζιου ωκεανού που μπορούν να επωφεληθούν από τις τεχνολογίες blockchain (Sáez, 2020).

Χρόνος αναμονής στον πάροχο (μείωση): Πολύπλοκες και επαναλαμβανόμενες διαδικασίες εισαγωγής. Η χρήση των blockchain κατανέμει τα μητρώα ασθενών ώστε να μειώσει το χρόνο εισαγωγής τους (Sáez, 2020).

Διοικητικό κόστος εργασίας (μείωση): Λιγότερη γραφειοκρατία από πλευράς παρόχου, με αποτέλεσμα λιγότερα διοικητικά στελέχη που απαιτούνται για την επεξεργασία της γραφικής εργασίας. Επομένως, μείωση των γενικών εξόδων (Slocum & Para, 2014).

Accounts Receivable Days λόγω κωδικοποίησης (μείωση): Οι πάροχοι θα ενημερώσουν τα περιστατικά υγείας σε ένα βιβλίο τύπου blockchain που θα επιτρέψει σε άλλους φορείς παροχής υγειονομικής περίθαλψης (πληρωτές, τρίτοι πάροχοι υγειονομικής περίθαλψης, εργαστήρια) να έχουν πρόσβαση στις ίδιες πληροφορίες μειώνοντας τον χρόνο κύκλου για την κωδικοποίηση και κωδικοποίηση λόγω σφαλμάτων (Sáez, 2020).

Δείκτης Απορριφθέντων Αιτημάτων (μείωση): Ένα κατανεμημένο μητρώο συστήματος υγειονομικής περίθαλψης (καθολικό) θα μπορούσε να περιλαμβάνει αξιώσεις, μειώνοντας τα σφάλματα λόγω χειροκίνητης εισαγωγής ή αυτόματης καταχώρησης (Slocum & Para, 2014).

Κίνδυνος συμμόρφωσης (μείωση): Η διαφάνεια της δραστηριότητας των αιτημάτων και του καθολικού μητρώου υγείας (καθολικό) θα επιτρέπουν στους

ελεγκτές να παρακολουθούν χωρίς εμπόδια, μειώνοντας τον κίνδυνο συμμόρφωσης και το κόστος (Dicuonzo *et al.*, 2021).

Αλήθεια, όχι εμπιστοσύνη (δημιουργία): Εμπιστευόμαστε τρίτα μέρη, όπως νοσοκομεία και εγκαταστάσεις επείγουσας φροντίδας, για την προστασία των αρχείων των ασθενών. Στο μέλλον, ένα καταναμημένο μητρώο ασθενών (καθολικό) μπορεί να φιλοξενήσει πληροφορίες ασθενούς και απαιτήσεων, βελτιώνοντας τη διαφάνεια για την επεξεργασία και την πληρωμή απαιτήσεων (Dicuonzo *et al.*, 2021).

Διαθεσιμότητα ραντεβού (δημιουργία): Όταν απαιτείται ραντεβού, ο ασθενής καλεί έναν πάροχο και προσπαθεί να προγραμματίσει ένα. Υπάρχουν συνήθως αρκετές αλληλεπιδράσεις πριν από την ημερομηνία και την ώρα. Γιατί; Συχνά απαιτείται τομέας πολλαπλών υπηρεσιών. Ένα καθολικό μητρώο ραντεβού για την υγεία (καθολικό) θα μπορούσε να βοηθήσει στην ευθυγράμμιση εκατοντάδων προγραμμάτων χωρίς να απαιτείται κανένα σύστημα παροχής υγειονομικής περίθαλψης για να κατέχει το μητρώο ραντεβού (καθολικό) (Dicuonzo *et al.*, 2021).

Ευελιξία τιμών (αύξηση): Με τα καταναμημένα μητρώα ασθενών (καθολικό), οι πληροφορίες απαιτήσεων θα ήταν διαθέσιμες από παρόχους μέσω ενός καταναμημένου δικτύου (Sáez, 2020).

Οι επαναλαμβανόμενες διαδικασίες εγγραφής και η απαίτηση για πολλαπλές υπογραφές σε διπλές φόρμες είναι χάσιμο χρόνου για τους ασθενείς και τους παρόχους. Χρειαζόμαστε στρατηγικές γαλάζιου ωκεανού στην υγειονομική περίθαλψη - ανακαλύπτοντας μη αμφισβητούμενους χώρους αγοράς βάση μιας νοοτροπίας blockchain (Slocum & Papa, 2014).

Η υγειονομική περίθαλψη είναι γεμάτη προκλήσεις και διαδικασίες που δεν προσθέτουν αξία. Πώς μπορεί το blockchain να προσθέσει αξία; Ο στόχος είναι η προσθήκη καινοτομίας αξίας και όχι η τεχνολογική καινοτομία (Sáez, 2020).

Ενώ η καινοτομία αξίας δεν είναι η ίδια με την τεχνολογική καινοτομία, η τεχνολογική καινοτομία έχει μια αξία που μπορεί να επιτρέψει την ανακάλυψη στρατηγικών του γαλάζιου ωκεανού. Χρησιμοποιώντας τον καμβά της στρατηγικής μας για την υγειονομική περίθαλψη και το πλαίσιο τεσσάρων δράσεων, μπορούμε να εντοπίσουμε περιοχές ώριμες για στρατηγικές του γαλάζιου ωκεανού που μπορούν να επωφεληθούν από τις τεχνολογίες blockchain (Sáez, 2020).

1. Χρόνος αναμονής στον πάροχο (μείωση)

Σύνθετες διαδικασίες εγγραφής, επαναλαμβανόμενες διαδικασίες εγγραφής δημιουργούν τριβή ασθενούς και παρόχου. Η χρήση μητρώων ασθενών που διανέμονται σε blockchain (καθολικό) μπορεί να μειώσει το χρόνο πρόσληψης του ασθενούς (Slocum & Para, 2014).

2. Διοικητικό κόστος εργασίας (μείωση)

Λιγότερη γραφειοκρατία για συμπλήρωση στην τοποθεσία του παρόχου, με αποτέλεσμα λιγότερο διοικητικό προσωπικό που απαιτείται για την επεξεργασία της γραφειοκρατίας. ως εκ τούτου, μειώνοντας το γενικό κόστος (Sáez, 2020).

3. Ημέρες A/R λόγω κωδικοποίησης (μείωση)

Οι πάροχοι θα ενημερώσουν γεγονότα υγείας σε λογιστικό τύπο blockchain που θα επιτρέψει σε άλλους φορείς παροχής υγειονομικής περίθαλψης (πληρωτές, τρίτους παρόχους υγειονομικής περίθαλψης, εργαστήρια) να έχουν πρόσβαση στις ίδιες πληροφορίες μειώνοντας τον χρόνο κύκλου για κωδικοποίηση και κωδικοποίηση λόγω σφαλμάτων (Slocum & Para, 2014).

4. Ποσοστό απόρριψης αξιώσεων (μείωση)

Ένα καταχωρισμένο μητρώο συστήματος υγειονομικής περίθαλψης (καθολικό) θα μπορούσε να φιλοξενήσει αξιώσεις, μειώνοντας τα σφάλματα λόγω μη αυτόματης εισαγωγής ή λάθη κλειδιού (Slocum & Para, 2014).

5. Κίνδυνος συμμόρφωσης (μείωση)

Η διαφάνεια της δραστηριότητας αξίωσης και το καθολικό μητρώο συμβάντων υγείας (καθολικό) θα επιτρέψουν στους ελεγκτές να παρακολουθούν τις απαιτήσεις από την αρχή έως το τέλος, μειώνοντας τον κίνδυνο συμμόρφωσης και το κόστος (Slocum & Para, 2014).

6. Αλήθεια και όχι εμπιστοσύνη (δημιουργία)

Εμπιστευόμαστε τρίτα μέρη, όπως νοσοκομεία και εγκαταστάσεις επείγουσας περίθαλψης, για την προστασία των αρχείων ασθενών. Αύριο, ένα κατανοημένο μητρώο ασθενών (καθολικό) μπορεί να στεγάσει πληροφορίες ασθενών και αξιώσεων, βελτιώνοντας τη διαφάνεια για την επεξεργασία και την πληρωμή των απαιτήσεων (Welch & Edmondson, 2012).

7. Διαθεσιμότητα ραντεβού (δημιουργία)

Όταν απαιτείται ραντεβού, ένας ασθενής καλεί έναν πάροχο και προσπαθεί να προγραμματίσει ένα. Υπάρχουν τυπικά αρκετές αλληλεπιδράσεις εμπρός και πίσω πριν από την ημερομηνία και την ώρα. Γιατί; Συχνά απαιτούνται πολλαπλές περιοχές υπηρεσιών. Ένα καθολικό μητρώο ραντεβού υγείας (καθολικό) θα μπορούσε να βοηθήσει στην ευθυγράμμιση εκατοντάδων προγραμμάτων χωρίς να απαιτείται κανένα ενιαίο σύστημα παροχής υγειονομικής περίθαλψης για να κατέχει το μητρώο ραντεβού υγείας (καθολικό) (Welch & Edmondson, 2012).

8. Ευελιξία τιμών (αύξηση)

Με τα μητρώα ασθενών που διανέμονται σε blockchain (καθολικό), οι πληροφορίες αξιώσεων θα είναι διαθέσιμες από τους παρόχους μέσω διανεμημένου δικτύου. Αναρωτιέστε ποια είναι η μέση τιμή για μια διαδικασία στην πόλη σας, για την ηλικία σας ή σε μερικές συγκεκριμένες τοποθεσίες παρόχων; Αυτή η ερώτηση μπορεί να απαντηθεί (Welch & Edmondson, 2012).

Οι επαναλαμβανόμενες διαδικασίες εγγραφής και η απαίτηση πολλαπλών υπογραφών σε διπλές φόρμες είναι χάσιμο χρόνου για τους ασθενείς και τους παρόχους. Χρειαζόμαστε στρατηγικές γαλάζιου ωκεανού στην υγειονομική περίθαλψη - ανακάλυψη μη αμφισβητούμενων χώρων της αγοράς από μια νοοτροπία blockchain (Sáez, 2020).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ «ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ» ΣΤΗΝ ΥΓΕΙΑ (ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ)

Τα παραδείγματα εφαρμογής της στρατηγικής των «γαλάζιων ωκεανών» στον χώρο της υγείας και του φαρμάκου είναι πολλά. Στη συνέχεια θα παρουσιαστεί η μελέτη περίπτωσης της **3m Health Care**, μιας εταιρείας που δραστηριοποιείται στο χώρο της υγείας.

9.1 Περιγραφή εταιρείας

Πριν από περισσότερο από έναν αιώνα, η 3m Care ξεκίνησε ως επιχείρηση εξόρυξης μικρής κλίμακας στη Βόρεια Μινεσότα, που στη συνέχεια ονομάστηκε Minnesota Mining and Manufacturing Company. Τώρα είναι μια παγκόσμια δύναμη όπου τα προϊόντα της βελτιώνουν την καθημερινή ζωή των ανθρώπων σε όλο τον κόσμο (www.3m.com).

Η επιτυχία και η μακροζωία της εταιρείας δεν ήταν εμφανείς από την αρχή. Η καινοτομία και η επιμονή οδήγησαν τους ιδρυτές και συνεχίζει να οδηγεί η 3m Care σήμερα (www.3m.com).

Όταν ξεκίνησε η 3m Care το 1902, οι πέντε ιδρυτές της είχαν έναν απλό στόχο: να εξορύξουν κορούνδιο, ένα ορυκτό ιδανικό για την κατασκευή γυαλόχαρτου και τροχών λείανσης. Αποδείχθηκε ότι αυτό που νόμιζαν ότι ήταν κορούνδιο ήταν πραγματικά ένα άλλο ορυκτό χαμηλής ποιότητας που ονομάζεται ανορθοσίτης (www.3m.com).

Η ανακάλυψη του ορυκτού κακής ποιότητας θα μπορούσε να είχε προκαλέσει πρόωρο τέλος στην νεοσύστατη εταιρεία, αλλά οι ιδρυτές επέμειναν. Γιατί; Γιατί κάτι πιο σημαντικό γεννήθηκε εκείνη την πρώτη χρονιά: το πνεύμα καινοτομίας και συνεργασίας που αποτελεί τη βάση της 3m Care σήμερα. Έτσι, αντί να σταματήσει και να κλείσει, η εταιρεία άλλαξε διάφορα υλικά, τα εφάρμοσε σε άλλα προϊόντα, κέρδισε την εμπιστοσύνη σημαντικών επενδυτών και αύξησε τις πωλήσεις σιγά -σιγά (www.3m.com).

Οι επιστημονικές, τεχνικές και καινοτομίες μάρκετινγκ έφεραν επιτυχία μετά από χρόνια, καθιστώντας τελικά την 3M σταθερό όνομα στη λίστα Fortune 500. Σήμερα, περισσότερα από 60.000 προϊόντα της 3M χρησιμοποιούνται σε σπίτια, επιχειρήσεις, σχολεία, νοσοκομεία και άλλες βιομηχανίες. Το ένα τρίτο των πωλήσεων προέρχεται από προϊόντα που εφευρέθηκαν τα τελευταία πέντε χρόνια, χάρη στις καινοτομίες από χιλιάδες ερευνητές και επιστήμονες που απασχολούνται σε όλο τον κόσμο (www.3m.com).

9.2 3m Care και Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών

Ο ακρογωνιαίος λίθος της στρατηγικής του Blue Ocean είναι η "Value Innovation" (καινοτομία αξίας). Η Value Innovation δίνει έμφαση τόσο στην Αξία όσο και στην Καινοτομία. Η 3m Care όχι μόνο να επαναπροσδιόρισε την πρόταση αξίας που παρέχει στους υφιστάμενους πελάτες, αλλά και δημιούργησε μια νέα πρόταση αξίας για τμήματα στόχους (πελάτες) που αρχικά δεν ήταν πελάτες της 3m Care. Η καινοτομία αξίας άνοιξε ένα νέο μη αμφισβητούμενο χώρο αγοράς για την 3m Care (Fraser & Hoo, 2018).

Τέσσερις κρίσιμοι παράγοντες που χρησιμοποίησαν οι διαχειριστές στην 3m Care για την καινοτομία αξίας είναι:

- Βοηθητικό πρόγραμμα αγοραστή. Υπογραμμίζει τις βασικές αξίες, χαρακτηριστικά ή βοηθητικά προϊόντα ή υπηρεσίες της 3m Care που παραδίδονται στον αγοραστή. Τα οφέλη μπορούν να γίνουν αντιληπτά (Fraser & Hoo, 2018).

- Τιμή. Σε παραδοσιακά σενάρια, οι ανταγωνιστές συναγωνίζονται στην τεχνολογία και τις λειτουργίες, ακολουθώντας την παραδοσιακή προσέγγιση τιμολόγησης - «Προσφέρετε στον πελάτη περισσότερα με λιγότερα» (Kotler & Armstrong, 2010). Αυτό μπορεί να αποτελέσει σοβαρή πρόκληση για την κερδοφορία της εταιρείας (κερδοφορία) (Slocum & Papa, 2014).

- Κόστος. Οι διαχειριστές της 3m Care μπορούν να χρησιμοποιήσουν την καινοτομία αξίας για να ξεπεράσουν τους περιορισμούς που αφορούν στην αντιστάθμιση κόστους αξίας ως μέρος της στρατηγικής που βασίζεται στον ανταγωνισμό. Χρησιμοποιώντας τη στρατηγική Blue Ocean οι διαχειριστές της 3m

Care μπορούν να επιδιώξουν ταυτόχρονα διαφοροποίηση και χαμηλό κόστος (Fraser & Hoo, 2018).

- Υιοθεσία (adoption). Όταν η καινοτομία επιδιώκεται μεμονωμένα της αξίας, τότε μπορεί να οδηγήσει σε πολύ χαμηλό επίπεδο υιοθέτησης, ανεξάρτητα από το πόσο σημαντική είναι η τεχνολογική πρόοδος (Fraser & Hoo, 2018).

9.2.1 Στρατηγική Red Ocean vs Blue Ocean

Ποια είναι η διαφορά μεταξύ της Στρατηγικής του Μπλε Ωκεανού και της Στρατηγικής του Κόκκινου Ωκεανού; Πώς μπορεί η 3m Care να ξεφύγει από τον κόκκινο ωκεανό του αιματηρού ανταγωνισμού;

Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, η Red Ocean συχνά ορίζεται ως ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον όπου τα όρια της βιομηχανίας είναι σαφώς καθορισμένα και οι υπάρχοντες και οι νέοι παίκτες προσπαθούν να ξεπεράσουν ο ένας τον άλλον χρησιμοποιώντας Value-Cost Trade Off. Αυτό οδηγεί σε ανταγωνισμό και ανταγωνισμό στο τέλος, με αποτέλεσμα χαμηλότερη κερδοφορία και υψηλότερη δομή κόστους ως συστατικό της συνολικής τιμής (Kim & Mauborgne, 2017; Kim & Mauborgne, 2015).

Παράγοντες που οδηγούν στον Κόκκινο Ωκεανό του αιματηρού ανταγωνισμού:

- Η παγκοσμιοποίηση που άνοιξε πόρτες σε προμηθευτές από την Κίνα, την Ινδία, την Ταϊβάν, την Ινδονησία, την Τουρκία, τη Βραζιλία και άλλες αναδύμενες οικονομίες για να ανταγωνιστούν στην αγορά υψηλού κόστους, όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες και η Ευρωπαϊκή Ένωση (Kim & Mauborgne, 2017; Kim & Mauborgne, 2015).

- Η αυξανόμενη τάση εμπορευματοποίησης των προϊόντων και των υπηρεσιών άσκησε επίσης πίεση σε εταιρείες όπως η 3m Care (Kim & Mauborgne, 2017; Kim & Mauborgne, 2015).

- Η καταναλωτική συμπεριφορά στην Τεχνολογία και τις Λειτουργίες εξελίσσεται επίσης γρήγορα λόγω της διαφάνειας στην αγορά, των τεχνολογικών

καινοτομιών, της μεγαλύτερης πρόσβασης στις πληροφορίες και των προωθητικών κινήτρων από τους ανταγωνιστές) (Kim & Mauborgne, 2017; Kim & Mauborgne, 2015).

- Οι επιταχυνόμενες τεχνολογικές καινοτομίες και πρόοδοι βελτιώνουν τη βιομηχανική παραγωγικότητα, επιτρέποντας στους προμηθευτές να παράγουν τεράστια ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών (Kim & Mauborgne, 2017; Kim & Mauborgne, 2015).

- Οι εξειδικευμένες αγορές και τα τοπικά μονοπώλια που η εταιρεία 3m Care μπορεί να εκμεταλλευτεί εξαφανίζονται γρήγορα. Οι εταιρείες στον κλάδο της Τεχνολογίας και των Λειτουργιών καλούνται να βρουν συνεχώς νέες λύσεις (Kim & Mauborgne, 2017; Kim & Mauborgne, 2015).

- Διάφορες κατηγορίες προϊόντων στην Τεχνολογία και τις Λειτουργίες μοιάζουν περισσότερο, αφήνοντας τις επιχειρήσεις να ανταγωνιστούν μόνο μέσω της στρατηγικής τιμολόγησης (Kim & Mauborgne, 2017; Kim & Mauborgne, 2015).

9.2.2 Παραδείγματα για το πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί περαιτέρω η στρατηγική Blue Ocean για τη μελέτη περίπτωσης της 3m Care

Η 3m Care μπορεί να χρησιμοποιήσει τα ακόλουθα εργαλεία και τεχνικές Blue Ocean Strategy (BOS) για να ξεπεράσει τον κόκκινο ωκεανό του ανταγωνισμού στο λαιμό στον κλάδο της Τεχνολογίας & Λειτουργιών (Fraser & Hoo, 2018).

Εξάλειψη-Μείωση-Αύξηση-Δημιουργία

Εξάλειψη. Ποιοι είναι οι παράγοντες με τους οποίους η 3m Care μπορεί να εξαλείψει τους παίκτες του κλάδου που έχουν ανταγωνιστεί εδώ και καιρό;

Αύξηση. Ποιοι παράγοντες πρέπει να βελτιωθούν πολύ πάνω από τα πρότυπα του κλάδου για να παρέχουν αυξημένη αξία στους πελάτες;

Μείωση. Ποιοι παράγοντες 3m Care μπορούν να μειώσουν το κόστος;

Δημιουργία. Ποιοι παράγοντες πρέπει να δημιουργηθούν από το 3m Care που δεν είχε προσφερθεί ποτέ από ανταγωνιστές στον κλάδο; (Fraser & Hoo, 2018).

Σχήμα 9.1

Από το σκληρό ανταγωνισμό στη δημιουργία γαλάζιου ωκεανού

	Ανταγωνισμός Red Ocean	Δημιουργία Blue Ocean
Βιομηχανία	Εστίαση στους ανταγωνιστές στον τομέα της τεχνολογίας	Διερεύνηση ευκαιριών και απειλών σε όλους τους τομείς
Ανταγωνισμός του τομέα της υγείας	Εστίαση στον ανταγωνισμό του ίδιου τομέα	Εστίαση πέρα από τον τομέα της τεχνολογίας
Ομάδα αγοραστών/ομάδες-στόχοι	Εστίαση στην καλύτερη εξυπηρέτηση των αγοραστών	Επαναπροσδιορισμός της ομάδας αγοραστών
Προτάσεις αξίας για προϊόντα και υπηρεσίες	Στόχος είναι η αύξηση της αξίας των προϊόντων και των υπηρεσιών	Αύξηση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών
Λειτουργικός - Συναισθηματικός προσανατολισμός	Προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης των τιμών εντός του λειτουργικού-συναισθηματικού προσανατολισμού σύμφωνα με τα ισχύοντα πρότυπα.	Αναδιατυπώνει ή επαναπροσδιορίζει τον λειτουργικό-συναισθηματικό προσανατολισμό της βιομηχανίας Τεχνολογίας & Λειτουργιών
Χρόνος	Σπατάλη χρόνου και πόρων για την προσαρμογή σε νέες τάσεις	Ενεργητική προσπάθεια αναδιαμόρφωσης των τάσεων με την πάροδο του χρόνου

Πηγή: Fraser & Hoo, 2018

9.2.3 Ευθυγράμμιση στρατηγικής

Η 3m Care BOS πρέπει να έχει τρεις συμπληρωματικές ιδιότητες - εστίαση, απόκλιση και μια συναρπαστική περιγραφή. Οι τέσσερις ενέργειες του καμβά στρατηγικής της 3m Care θα πρέπει να καθοδηγούνται προς την επιβολή αυτών των κρίσιμων ιδιοτήτων. Χωρίς αυτές τις κρίσιμες ιδιότητες, η στρατηγική 3m Care είναι πολύ πιθανό να είναι μπερδεμένη, αδιαφοροποίητη και δύσκολη στην επικοινωνία με μια δομή σημαντικά υψηλού κόστους (Fraser & Hoo, 2018).

Οι τέσσερις ενέργειες για τη δημιουργία μιας νέας καμπύλης αξίας θα πρέπει να καθοδηγούνται καλά προς τη δημιουργία του στρατηγικού προφίλ μιας εταιρείας με αυτά τα χαρακτηριστικά. Αυτά τα τρία χαρακτηριστικά χρησιμεύουν ως ένα αρχικό τεστ για την εμπορική βιωσιμότητα των ιδεών του γαλάζιου ωκεανού (Kim & Mauborgne, 2017; Kim & Mauborgne, 2015).

Η 3m Care χρειάζεται να αποφύγει αυτές τις **έξι παγίδες στρατηγικής** του κόκκινου ωκεανού:

- **Παγίδα 1** - Να κάνει τους υπάρχοντες πελάτες πιο ευτυχισμένους
- **Παγίδα 2** - Αντιμετώπιση στρατηγικών δημιουργίας αγοράς ως στρατηγικών θέσεων
- **Παγίδα 3** - Εξίσωση δημιουργικής καταστροφής με δημιουργία αγοράς
- **Παγίδα 4** - Εξίσωση στρατηγικών δημιουργίας αγοράς με στρατηγικές χαμηλού κόστους
- **Παγίδα 5** - Σύγχυση Τεχνολογικής Καινοτομίας με Στρατηγικές Δημιουργίας Αγοράς
- **Παγίδα 6** - Εξίσωση στρατηγικών δημιουργίας αγοράς με διαφοροποίηση (Fraser & Hoo, 2018).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η στρατηγική των «γαλάζιων ωκεανών» προσπαθεί να δημιουργήσει ζήτηση μέσω μιας θεαματικής βελτίωσης της αξίας για τους αγοραστές, σε προσιτή τιμή. Δεν συνάδει με το μονοπώλιο, όπου μια εταιρεία συνήθως τιμολογεί υψηλά τα προϊόντα της προκειμένου να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της, δηλαδή ευημερεί σε βάρος του κοινωνικού συνόλου. Η δημιουργία ενός «γαλάζιου ωκεανού» δεν είναι κάτι το στατικό, αντίθετα είναι μια δυναμική διαδικασία.

Πολλές εταιρείες και οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στο χώρο της υγείας έχουν εδώ και δεκαετίες επιλέξει τη στρατηγική των «γαλάζιων ωκεανών», με κοινωνικά, οικονομικά και ηθικά οφέλη. Η δυναμική της αγοράς για την αξιακή καινοτομία διαφέρει ριζικά από τη συνήθη πρακτική της τεχνολογικής καινοτομίας. Η αξιακή καινοτομία αυξάνει ριζικά την ελκυστικότητα του προϊόντος. Η τιμή μειώνεται για να προσελκυστεί μεγαλύτερος αριθμός πελατών στη νέα αγορά, ενώ ταυτόχρονα, η ποσότητα των πωληθέντων προϊόντων αυξάνεται καθώς το όνομα της εταιρείας καθίσταται πιο εύκολα αναγνωρίσιμο και συνώνυμο της εξαιρετικά βελτιωμένης αξίας. Η αναγνωρισιμότητα της εταιρείας, η οποία οφείλεται στην εξαιρετική αξία που προσφέρει, σε συνδυασμό με τη μείωση και το μειωμένο κόστος του φαρμακευτικού προϊόντος ή της υπηρεσίας, καθιστούν τον ανταγωνισμό σχεδόν άνευ σημασίας. Μέσα από αυτές τις διαδικασίες, αγοραστές, κοινωνικό σύνολο και εταιρείες βγαίνουν όλοι κερδισμένοι, ωφελημένοι και ικανοποιημένοι.

Η στρατηγική των «γαλάζιων ωκεανών» αποτελεί έναν συστηματικό τρόπο παράκαμψης του ανταγωνισμού, δεδομένου ότι οι αγορές αλλάζουν με αέναους ρυθμούς και οι επιχειρήσεις διαχρονικά έχουν διακυμάνσεις στην απόδοσή τους. Για τους λόγους αυτούς, η «δημιουργία της στρατηγικής» με τις κατάλληλες κινήσεις και όχι η «διαμόρφωση της στρατηγικής» είναι τα εργαλεία εκείνα που μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση-οργανισμό να απαγκιστρωθεί από τον «κόκκινο ωκεανό» και θα την οδηγήσουν στις ευκαιρίες και το ήρεμο ανταγωνιστικό περιβάλλον των «γαλάζιων ωκεανών».

Η ανάπτυξη της φαρμακοβιομηχανίας έχει φτάσει σε ένα οροπέδιο, προκαλώντας τον άγριο ανταγωνισμό και καθιστώντας τον χαρακτηριστικό παράδειγμα «κόκκινου ωκεανού».

Συνοπτικά, η στρατηγική των «γαλάζιων ωκεανών» είναι η συστηματική προσέγγιση της αγοράς και η δραστηριοποίηση σε νέους τομείς, όπου ο οργανισμός/επιχείρηση πρέπει να αναδείξει την ανάγκη για μια υπηρεσία ή ένα προϊόν, να πείσει για την ποιότητα, την αξιοπιστία και την αξία της προσφοράς.

«Η φαντασία είναι πιο ισχυρή από τη γνώση»

- Albert Einstein -

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Γεωργόπουλος, Β. (2010). Στρατηγικό μάνατζμεντ. 2η έκδοση. Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 15–56

Ξενόγλωσση

- Agnihotri, A. (2016). Extending boundaries of blue ocean strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 24(6), 519-528.
- Alam, S., & Islam, M. T. (2017). Impact of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance: A literature review toward implementation logic. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(1).
- Andrews, K. The concept of corporate strategy. (1971). Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois, 247–273
- Ansoff, H. (1965). Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. McGraw-Hill, New York, 104–119
- Borgianni, Y., Cascini, G., & Rotini, F. (2012). Investigating the patterns of value-oriented innovations in blue ocean strategy. *International Journal of Innovation Science*.
- Burke, A. E., Van Stel, A. J., & Thurik, R. (2009). Blue ocean versus competitive strategy: theory and evidence. ERIM Report Series Reference No. ERS-2009-030-ORG.
- Chandler A. (1990). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise. MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 3–45
- David, F. (1997). Strategic management. 6th ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 308–328
- Dehkordi, G. J., Rezvani, S., & Behravan, N. (2012). Blue ocean strategy: A study over a strategy which help the firm to survive from competitive environment. *International Journal of Academic research in business and social sciences*, 2(6), 477.
- Dicuonzo, G., Donofrio, F., Fusco, A., & Dell' Atti, V. (2021). Blockchain Technology: Opportunities and Challenges for Small and Large Banks During

- COVID-19. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 2140001.
- Dvorak, J., & Razova, I. (2018). Empirical validation of blue ocean strategy sustainability in an international environment. *Foundations of Management*, 10(1), 143-162.
- Fraser, J. & Hoo, H. (2018), 3M Health Care Harvard Business Review Case Study. Published by HBR Publications.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2006). *Exploring corporate strategy*. 7th enhanced media ed. FT/Prentice Hall, Harlow, England, New York, 49–581
- Kabukin, D. (2014). *Reviewing the Blue Ocean Strategy. Is the Blue Ocean Strategy valid and reliable?* (Master's thesis, University of Twente).
- Kim, W. C. (2005). Blue ocean strategy: from theory to practice. *California management review*, 47(3), 105-121.
- Kim W., Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2–9
- Kim, C. & Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*.
- Kim, C. & Mauborgne, R. (2017). *Blue Ocean Shift: Beyond Competing - Proven Steps to Inspire Confidence and Seize New Growth*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. Pearson education.
- Leavy, B. (2018). Value innovation and how to successfully incubate “blue ocean” initiatives. *Strategy & Leadership*.
- Mintzberg, H., Waters J. (1985). Of strategies deliberate and emergent. *Strategic Manage J*, 6:257–272
- Pogrebnyakov, N., & Kristensen, J. D. (2011). Building innovation subsidiaries in emerging markets: The experience of Novo Nordisk. *Research-Technology Management*, 54(4), 30-37.
- Porter M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, New York, 34–44
- Porter M. (1996). *What is strategy?* Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996:61–78
- Quinn, J., Mintzberg, H., James R. (1988). *The strategy process: Concepts, contexts, and cases*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 11–24

- Rendtorff, J. D. (2018). The Danish model of corporate citizenship: The novo group. In *Progressive Business Models* (pp. 221-240). Palgrave Macmillan, Cham.
- Sáez, M. (2020). Blockchain-Enabled Platforms: Challenges and Recommendations. *International Journal of Interactive Multimedia & Artificial Intelligence*, 6(3).
- Slocum, P. C., & Papa, F. (2014). Envisioning a global role for osteopathic medicine in the 21st century: Using Blue Ocean Strategy to promote osteopathic health care as the World's leader in healthcare education and do it more efficiently, effectively and at the lowest cost. *International Journal of Osteopathic Medicine*, 17(1), 38-42.
- Vinzant, J., Vinzant D. (1999). Strategic management spin-offs of the Deming approach. *Journal of Management History*. 516–31
- Welch, S. J., & Edmondson, B. (2012). Applying blue ocean strategy to the foundation of accountable care. *American Journal of Medical Quality*, 27(3), 256-257.

Διαδικτυακές Πηγές

www.blueoceanstrategy.com

<https://www.mednet.gr>

<https://www.kathimerini.gr/economy/business/243454/i-stratigiki-ton-galazion-okeanon-stis-epicheiriseis/>

<https://www.wsj.com/articles/SB839806880472786000>

<https://www.blueoceanstrategy.com/bos-moves/viagra/>

<https://www.cio.com/article/3133884/healthcare-s-blue-ocean-strategy-for-blockchain.html>

<https://el.wikipedia.org/wiki/Blockchain>

https://www.3m.com/3M/en_US/health-care-us/